



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

“Implementación de una Consultoría especializada en
Sistemas de Gestión ISO 9001-2015, ISO 14001:2015 y
OHSAS 18001:2007 en Lima y Callao”

Para obtener el Título Profesional de:

Licenciado en Administración de Empresas;
Bachiller Figueroa Quiroz, Luis Miguel

Lima - Perú

2017

*A Dios por darme el conocimiento
de que soy su hijo y que poseo un
potencial, a mis padres por el don
de la vida y los años de amor y
formación y a mi amada esposa,
por darme alas para volar y por su
fe ciega en mí.*

Implementación de una Consultoría Especializada en Sistemas de Gestión ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007 en Lima y Callao

INDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo	
Introducción	
Descripción de la empresa	
Producto/Servicio	

CAPITULO 1- ESTUDIO DE MERCADO	1
1.1. Descripción de la Idea de Negocio	1
1.1.1. Equipo de trabajo	1
1.2. Objetivos del estudio de mercado	2
1.2.1. Objetivo General	2
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.2.3. Metodología de Investigación	2
1.3. Identificación del mercado objetivo	3
1.3.1. Perfil del consumidor	3
1.3.2. Metodología para la segmentación de mercado	3
1.3.3. Tamaño de la muestra, encuestas piloto y general	4
1.3.4. Proceso estadístico de los resultados e interpretación	5
1.4. Estudio de la demanda, análisis cuantitativo y cualitativo	23
1.4.1. Información histórica	27
1.4.1.1. El ciclo de mejora PDCA	27
1.4.1.2. El modelo Baldrige	30
1.4.1.3. El modelo europeo de excelencia EFQM	31
1.4.1.4. Modelo de Gestión Iberoamericano de Excelencia	33
1.4.1.5. Modelo estándar de Implementación para la norma ISO 9001-2015 bajo el Modelo Deming	34
1.4.2. Proyección de la demanda con información primaria (métodos de proyección)	38
1.5. Estudio de la oferta, análisis cuantitativo y cualitativo	40
1.5.1. Identificación y análisis de la competencia	48
1.5.2. Productos sustitutos y complementarios	51
1.5.3. Análisis de los precios	53
1.5.3.1. Factores que influyen en los precios del negocio	54

1.5.3.2. Fijación del precio de Mercado.....	54
1.6. Balance Demanda-Oferta.....	55
1.6.1. Cálculo de la demanda potencial insatisfecha.....	56
1.6.2. Proyección de las ventas y participación de Mercado.....	57
CAPITULO 2- PLAN DE MARKETING.....	58
2.2. Plan de Marketing.....	58
2.2.1. Estrategia general de Marketing.....	60
2.2.2. Política de Precios.....	62
2.2.3. Tácticas de Venta.....	64
2.2.4. Política de Servicios y Garantía.....	66
2.2.5. Publicidad y Promoción Promoción.....	66
2.2.6. Diseño de la cadena de comercialización, fundamentos Técnicos.....	68
CAPITULO 3 – ORGANIZACIÓN.....	72
3.1. Organización.....	72
3.1.1. Personería jurídica de la sociedad.....	73
3.2. Análisis de la estructura del capital social.....	74
3.3. Diseño de la organización.....	76
3.3.1. Organigrama.....	76
3.4. Requerimiento de recurso humano.....	77
3.4.1. Estructura salarial.....	79
CAPITULO 4 – PRESUPUESTOS, INVERSION Y FINANCIAMIENTO.....	80
4.1. Presupuestos, Inversión, Financiamiento.....	80
4.1.1. Presupuesto Operativo.....	81
4.1.2. Presupuesto Financiero.....	82
4.2. Estructura de la Inversión.....	83
4.2.1. Inversión Tangible.....	83
4.2.2. Inversión Intangible.....	83
4.2.3. Capital de Trabajo.....	84
4.3. Financiamiento de la Inversión.....	84
4.3.1. Evaluación de las fuentes de financiamiento.....	85
4.3.2. Estructura del financiamiento.....	85
4.3.3. Cuadro de servicio de la deuda.....	85
4.3.4. Preparación de los EE.FF.....	86

CAPITULO 6 – EVALUACION FINANCIERA y SENSIBILIZACION	89
6.1. Evaluación financiera del negocio	89
6.2. Herramientas de evaluación	89
6.2.1. Valor actual neto y Tasa de retorno	89
6.2.2. Ratio beneficio-costos y Payback	92
6.3. Identificación de las variables para sensibilizar	93
6.3.1. Definición de los escenarios	94
Conclusiones y recomendaciones	98
Bibliografía	100

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Pregunta filtro.....	6
Gráfico 2 La cantidad de trabajadores en las empresas encuestadas.....	7
Gráfico 3 Actividad a que se dedica su empresa.....	8
Gráfico 4 Empresas que han utilizado consultoría el último año.....	9
Gráfico 5 Frecuencias de utilización de consultoría.....	10
Gráfico 6 Tipo de consultoría que han utilizado las empresas.....	11
Gráfico 7 Satisfacción de las empresas con el servicio de consultoría.....	12
Gráfico 8 Razón porque no han utilizado el servicio de consultoría.....	13
Gráfico 9. Problemas recurrentes en las empresas.....	14
Gráfico 10. Empresas que tiene implementado algún sistema de gestión.....	15
Gráfico 11. Sistemas de gestión implementada en las empresas.....	16
Gráfico 12. Empresas certificadas con ISO 9001 en el Perú.....	17
Gráfico 13. Empresas certificadas con ISO 14001 en el Perú.....	17
Gráfico 14. Beneficios de implementar un sistema de gestión.....	18
Gráfico 15. Empresas que desean implementar algún sistema de gestión.....	19
Gráfico 16. Empresas que desean implementar algún sistema de gestión con el servicio de una consultora.....	20
Gráfico 17. Empresas que no tiene SIG y desean implementar algún sistema de gestión.....	21
Gráfico 18. Empresas que no tiene SIG y desean implementar algún sistema de gestión.....	22
Gráfico 19. Aspectos importantes para contratar una consultora.....	23
Gráfico 20. Demanda de servicios de consultoría en empresas grandes.....	24
Gráfico 21. Demanda de servicios de consultoría en la pequeña y mediana empresa.....	25
Gráfico 22. Participación por sector económico.....	25

Gráfico 23. Perú: empresas, según actividad económica.....	26
Gráfico 24 Empresas Pyme de Lima Metropolitana y el Callao.....	26
Gráfico 25. El ciclo PDCA.....	29
Gráfico 26. Modelo Europeo de Calidad.....	32
Gráfico 27. Empresas Pyme de Lima Metropolitana y el Callao.....	34
Gráfico 28. Modelo de Implementación de Normas ISO 9001-2015 bajo el modelo Deming.....	34
Gráfico 29. Principios de Calidad para el Modelo de Implementación de Normas ISO 9001-2015, modelo Deming.....	35
Gráfico 30. Estructura de alto nivel para el Modelo de Implementación de Normas ISO 9001-2015, modelo Deming.....	35
Gráfico 31. Modelo ISO 9001-2015, modelo Deming.....	35
Gráfico 32. Etapas del Modelo de Implementación de Normas ISO 9001-2015, modelo Deming.....	36
Gráfico 33. Responsables en el Modelo de Implementación de Normas ISO 9001-2015, modelo Deming.....	37
Gráfico 34. Las cinco fuerzas de Porter.....	40
Gráfico 35. Distribución de áreas de Especialización de las principales empresas de consultoría en el Perú Año 2006.....	42
Gráfico 36. Empresas de consultoría y consultores independientes distribuidos por especialidad, Año 2015.....	42
Gráfico 37. Proceso certificado por las medianas y grandes empresas 2014.....	44
Gráfico 38. Origen principal certificado de procesos con el que cuenta la empresa, según sector económico, 2014.....	45
Gráfico 39. Empresas que cuentan con Certificación por tipo de certificación ISO, 2014.....	46
Gráfico 40. Empresas que cuentan con certificación por tipo de proceso.....	47

Gráfico 41. Cartera de clientes de Bureau Veritas S.A.	48
Gráfico 42. Cartera de clientes de Qualitas del Perú S.A.C.	49
Gráfico 43. Cartera de clientes de Mercadeando S.A.	52
Gráfico 44. Análisis de las empresas de consultoría por tamaño	53
Gráfico 45. Evolución de stock en empresas entre 2010 y 2014	53
Gráfico 46. Principales limitantes para la consultoría empresarial entre las PYMES, 2000	54
Gráfico 47. Micro y pequeñas empresas que gastaron en consultoría porcentual, 2012	55
Gráfico 48. Micro y pequeñas empresas que gastaron en consultoría en miles de dólares, 2012	55
Gráfico 49. Proyección de la población	57
Gráfico 50. Población potencial	57
Gráfico 51. Determinando el Segmento meta	60
Gráfico 52. Esquema de diagnóstico comercial	62
Gráfico 53. El marketing digital para consultores en cinco pasos	65
Gráfico 54. Publicidad por internet para firmas de Consultoría	67
Gráfico 55. Flujo de proceso - Implementación	70
Gráfico 56. Cadena de Comercialización - Cliente	71
Gráfico 57. Cadena de Comercialización – Servicio	71
Gráfico 58. Organigrama R y L Consultores	76
Gráfico 59. Variables para sensibilizar	94

Índice de Tablas

Tabla 1. Balance Demanda-Oferta con datos 2012.....	55
Tabla 2. Calculo Demanda Potencial insatisfecha.....	56
Tabla 3. Proyección de ventas Plan de Negocio.....	57
Tabla 4. Plan de Marketing.....	60
Tabla 5. Precios de empresas de consultoría.....	63
Tabla 6. Competencias del puesto – Gerente General.....	77
Tabla 7. Competencias del puesto – Consultor Senior.....	78
Tabla 8. Competencias del puesto – Analista de procesos.....	78
Tabla 9. Competencias del puesto – Practicante.....	79
Tabla 10. Presupuesto de Gastos Administrativos.....	79
Tabla 11. Proyección de ventas Plan de Negocio.....	80
Tabla 12. Inversión en Activos fijos.....	80
Tabla 13. Inversión en Activos fijos intangibles.....	80
Tabla 14. Resumen de Inversiones.....	81
Tabla 15. Flujo de caja Económico Financiero.....	81
Tabla 16. Estado de situación financiera.....	82
Tabla 17. Inversión en Activos Fijos.....	83
Tabla 18. Inversión en Activos Intangibles.....	83
Tabla 19. Financiamiento del Negocio.....	84
Tabla 20. Inversión en Activos Fijos.....	85
Tabla 21. Inversión en Activos Fijos.....	85
Tabla 22. Estado de resultados.....	86
Tabla 23. Estado de flujo de efectivo.....	87
Tabla 24. Flujo de caja económico financiero.....	88,89
Tabla 25. Valor actual neto.....	90
Tabla 26. Flujo de caja económico.....	90
Tabla 27. Flujo de caja financiero.....	91
Tabla 28. Tasa interna de retorno.....	91

Tabla 29. Tasa interna de retorno – grafico	92
Tabla 30. Relación beneficio - costo	92
Tabla 31. Periodo de recuperación del capital	93
Tabla 32. FCF escenario actual	95
Tabla 33. FCF escenario optimista	96
Tabla 34. FCF escenario pesimista	97

RESUMEN EJECUTIVO:

El presente Plan de negocio, tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocio para evaluar la factibilidad comercial, técnica, económica y financiera de implementar una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión cuyo segmento está aplicado al sector empresarial de las empresas certificadas en Lima Metropolitana y Callao. Para lograr este objetivo se ha desarrollado el plan de negocio, el cual se ha organizado en capítulos.

R y L Consultores S.R.L., es un plan de negocio que busca la conformación de una empresa de consultoría y asesoría que identifique a los clientes del sector industrial que requieren migrar a las nuevas versiones de las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015, proporcionando todo el know how que se requiere, basado en la experiencia adquirida en empresas ya certificadas con esta nueva norma. Asimismo, ofrecer auditorías que permitan identificar deficiencias en los requisitos de las normas ya implementadas.

En el primer capítulo se describe la concepción del negocio; donde se definen las características generales del proyecto entre ellos el objetivo, la justificación y el marco teórico. Esta descripción nos va a permitir una idea general del plan de negocio la cual se justifica en el gran impulso que ha dado el Estado al promulgar la Ley 29783 y su Reglamento DS 005-2012 TR referente a Seguridad y Salud en el Trabajo, la creación del Ministerio del Ambiente y la promulgación de normativas ambientales, así como la creación del Instituto Nacional de la Calidad INACAL. Se debe tener consideración que el incumplimiento de las normativas legales implica una alta sanción económica. También se detalla el estudio de investigación de mercado; en donde se va a analizar los resultados del estudio para calcular la demanda insatisfecha y la oferta, donde se obtiene una alta demanda insatisfecha, muy aparte que se tienen exigencias legales, esta inclusive se podría incrementar. También el estudio de mercado nos permite definir la proporción de los servicios que se prestarán para estimar los Ingresos (Ventas).

En el segundo capítulo, se define el plan de marketing; en donde se define las estrategias de marketing para un horizonte de tiempo a un corto, mediano y largo

plazo. Estas estrategias van a ser muy importante para cumplir los objetivos planteados al inicio del proyecto. También se detalla el plan de operaciones, donde se define los procedimientos tanto en la prestación de servicios hacia el cliente y también los factores de éxito.

En el tercer capítulo, se estructura la organización y administración de recursos humanos, en donde se describe los puestos laborales y las competencias que se van a requerir en la empresa. También se definen los aspectos legales y societarios; en donde se describe la creación de la empresa y su elección de tipo de empresa.

En el cuarto capítulo, se realiza el cálculo de los presupuestos, la inversión y el financiamiento, la estructura de la inversión, el Capital de Trabajo y el tipo de financiamiento de la inversión.

En el quinto capítulo, se realiza el análisis económico financiero, donde se concluye que el Plan de Negocio desarrollado para la empresa R y L Consultores S.R.L., es un negocio sostenible y rentable, con un TIR de 23.16% y una recuperación de la inversión en el tercer año.

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de desenvolverse adecuadamente en el actual ambiente de crecimiento económico, globalización, competitividad y alta exigencia del mercado, surge en el mundo empresarial la necesidad de repensar sus procesos organizacionales y productivos de tal forma que se adapten a los nuevos requerimientos del medio de una manera que se genere un desarrollo sostenible en el tiempo, y se haga un uso eficiente de los recursos acorde con los principios de protección al trabajador, su salud y el medio ambiente. Muchas empresas del sector industrial están iniciando el proceso de conformar sistemas de Gestión, y hacer uso de la Infraestructura de la Calidad, eje fundamental de su desarrollo económico y con esto, acercarse a sistemas reconocidos internacionalmente para aprovechar de manera eficaz los Tratados de Libre Comercio – TLC, así como tener una activa participación en las compras del sector público y privado. Sin embargo, encontramos ciertos desafíos como parte de todo proceso de implementación, entre los cuales se observan los costos de implementar una nueva norma, darle seguimiento y mantenimiento con el tiempo, más aún con la actualización de las normas de calidad y ambiente en el 2015, se exige a todas las empresas certificadas actualizarse a las nuevas normas en un plazo determinado. Esto requiere disponer de recursos para cumplir los requisitos adicionales y actualizarse a lo que las nuevas normas indican.

La certificación de los sistemas de gestión ha tenido en los últimos años una dinámica sostenida de crecimiento a escala mundial. Teniendo en cuenta la competitividad de las empresas que cada vez es mayor en un ambiente de alto crecimiento, los sistemas de gestión se convierten en parte fundamentales del esquema productivo y sostenible de cualquier empresa. Las empresas consultoras son una herramienta en la que deben apoyarse las organizaciones que quieran adaptarse a estos cambios y/o generarlos, logrando expandir su mercado y obtener una alta rentabilidad en sus negocios mediante la implementación de sistemas de gestión altamente eficiente y competitiva. La creación de una empresa es una meta de todo profesional desea cumplir, y es una motivación constante para plasmar nuestros conocimientos, ayudar al bienestar de la comunidad y al crecimiento de nuestro país.

DESCRIPCION DE LA EMPRESA

RyL Consultores SRL, es una empresa que da Servicios de Consultoría y asesoría para lograr la Certificación y Recertificación en las Normas ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001. El mercado Potencial la componen empresas que cuentan con Sistemas de Gestión establecidos y que deseen lograr la Certificación en una de las normas por primera vez y las empresas que ya han conseguido una Certificación en algunas de las 3 normas y que deseen lograr la Re-Certificación. El servicio consiste en un Servicio de Consultoría de 6 meses para la Certificación por primera vez y 4 meses para la Re-Certificación donde se revisan los requerimientos y la aplicación de las normas en cada proceso productivo de la empresa.

El proceso de Certificación y Re-Certificación consiste básicamente en 09 acciones a desarrollar durante los 4 a 6 meses de trabajo:

1) Dar a conocer la norma

Involucra a la gerencia desde el comienzo, para que conozcan los objetivos, qué ventajas o beneficios aporta el sistema de calidad, cuánto tiempo demandará la puesta en marcha y cuáles serán los costos aproximados. Si el personal directivo está implicado en el proceso, será mucho más fácil transmitir la filosofía de la calidad a toda la organización.

2) Nombrar encargado de la calidad

Entre sus funciones estará: realizar un análisis de la situación actual, evaluar las necesidades de capacitación, obtener los recursos necesarios, verificar el progreso del trabajo y, en el caso de certificar, elegir a la organización pertinente.

3) Realizar análisis de situación actual

Un diagnóstico inicial de la empresa permite saber cuánto dista la situación actual de los requerimientos que las normas plantean.

4) Diseñar el sistema de calidad

Implica detallar las actividades de la empresa y la descripción de cada proceso, la creación del manual de calidad con sus procedimientos y métodos, y la definición de los registros que se usarán para realizar el control.

5) Dar participación de los empleados

Comunicar la necesidad y los beneficios del cambio, concientizar acerca de la importancia de la calidad, aclarar dudas y capacitarlos de forma permanente.

6) Poner en marcha el sistema de calidad

Empezando a utilizar el sistema con todos los procedimientos diseñados, realizar los registros, y encontrando oportunidades de mejorar.

7) Realizar auditorías internas

Después de un tiempo de uso, personal del equipo de calidad o el consultor contratado, se debe poner al frente de auditorías internas para analizar el funcionamiento del sistema, verificar si los objetivos se cumplen y realizar acciones correctivas.

PRODUCTO / SERVICIO

RyL Consultores SRL se dedican únicamente a la realización de asesorías y consultorías. Para implantar un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001, 14001 y OHSAS 18001 los consultores le ayudaran hasta obtener el Certificado de Calidad ISO se puede decir por información directa con ellas que tienen precios que oscilan entre S/. 15,000 a S/. 24,000, solo por la realización de una auditoría interna con derecho a:

- Toma de datos.
- Desarrollo de la documentación
- Formación
- Implantación
- Auditoria interna
- Revisión por la dirección
- Se acompaña al cliente a la Certificación

CAPITULO 1 - ESTUDIO DE MERCADO

1.1. Descripción de la Idea de Negocio

R y L Consultores S.R.L. es un Plan de negocio que busca la conformación de una empresa de Consultoría y asesoría que identifique a los clientes del sector industrial que requieren migrar a las nuevas versiones de las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015, proporcionando todo el Know how que se requiere, basado en la experiencia adquirida en empresas ya certificadas con esta nueva norma. Asimismo, ofrecer Auditorías que permitan identificar deficiencias en los requisitos de las normas ya implementadas.

Esta empresa ofrecerá servicios de Consultoría y Asesoría, realizando un diagnóstico inicial de los requisitos que se deben implementar y aquellos que se pueden acondicionar, según la estructura organizacional de la empresa.

- Diagnóstico Inicial: Conocer en qué punto de la implementación se encuentra el cliente y definir a qué distancia se encuentra del cumplimiento de los requisitos marcados por el referencial de la norma a implementar. A la finalización del diagnóstico presentaremos un plan de acción detallado incluyendo etapas, acciones, objetivos a conseguir y personal implicado.

- Desarrollo documental: Desarrollar la documentación del sistema de calidad a partir de la información que recogemos del cliente en cada jornada de trabajo. A la finalización de cada jornada presentaremos un informe de avance del proyecto. En R y L Consultores S.R.L. nos encargaremos del desarrollo de los documentos y registros en todo momento, con el fin de permitir al cliente centrarse en todo momento en la recolección de información.

- Implementación del Sistema: Una vez desarrollada la documentación, procedemos a dar soporte a la puesta en marcha del sistema, revisando todos los puntos débiles que presentan dificultades a la hora de ponerlos en funcionamiento en la Organización.

- Auditoría Interna: Antes de solicitar la certificación, si este es requisito del cliente, procederemos a planificar y ejecutar una auditoría interna completa al sistema de calidad con el fin de verificar la efectividad y eficacia del sistema definido y puesto en marcha en la Organización.

Para implementar un Sistema de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015 seguimos las siguientes actividades:

- Toma de datos.
- Desarrollo de la documentación.
- Formación.

- Implementación.
- Auditoría interna.
- Revisión por la dirección.
- Se acompaña al cliente a la Certificación.

1.1.1. Equipo de trabajo

LUIS MIGUEL FIGUEROA QUIROZ:

Bachiller en Administración de empresas en universidad Tecnológica del Perú el 2011. Cuenta con experiencia en Ventas, Créditos y Cobranzas, Asesoría Operacional en la constitución de una empresa y actualmente se desempeña como Asistente al Director Regional en la empresa ASPERSUD, en el Área Educativa.

Asesoría Externa: Colaboración especial de la Ing. Rosa M. Sandoval Chamaya:

Titulada en Ing. Industrial, Auditor Líder en Sistemas Integrados de Gestión, con experiencia en implementación de OHSAS 18001:2007, ISO 9001:2015 y 14001:2015, metodología de 5S, TPM, seguimiento y mejora continua de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y seguridad.

1.2. Objetivos del estudio de mercado

1.2.1. Objetivo General Determinar el nivel de aceptación de los servicios que la empresa ofrece, como consultoría y asesoría en Certificación y recertificación y normas ISO, cubriendo la ciudad de Lima Metropolitana y Callao.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Conocer el nivel de demanda actual de los servicios a ofrecer por parte de la empresa de consultoría en sistemas de gestión integrados en la ciudad de Lima Metropolitana y Callao.
- Conocer la demanda potencial de las empresas a un horizonte de cinco años.
- Realizar un análisis de la competencia y del sector de la consultoría determinando cuales organizaciones son las más reconocidas en el mercado por ofrecer el mismo tipo de servicios que la empresa de consultoría en sistemas de gestión integrados.

1.2.3. Metodología de la Investigación

Se realiza investigación descriptiva orientada a identificar, mediante la selección de una muestra representativa de las Pymes de la ciudad de Lima Metropolitana y el Callao, las necesidades reales en capacitación, asesoría y/o consultoría, para cada caso específico.

1.3. Identificación del mercado objetivo

Para hallar la población potencial, se va a utilizar fuentes secundarias, en este caso el reporte del Ministerio de la Producción Mipyme 2013 donde se tiene 46,134 empresas Pymes. Teniendo los datos históricos de la cantidad de empresas Pymes de los últimos cinco años se procederá a proyectar la población de empresas Pymes los cinco años siguientes a través de regresión lineal. Se está utilizando regresión lineal debido a que el coeficiente de correlación¹² es positivo. Como se muestra en la tabla 9 siguiente se tiene proyectado la población de la Pymes hasta el 2019.

1.3.1. Perfil del consumidor

Los principales clientes son las Pymes formales, empresas que desarrollan su actividad económica tanto en el sector producción o servicios.

Los servicios de implementación de sistemas se realizan una sola vez, pero adicionalmente se puede ofrecer servicios de consultoría, asesorías y auditorías que según nuestro estudio revela que tiene una frecuencia de dos veces al año.

Actualmente las Pymes están creciendo, tanto en los sectores de servicios y producción. Los clientes son muy sensibles al precio, según nuestro estudio de mercado uno de los factores que toman las empresas para elegir el servicio de una empresa consultora es el precio.

1.3.2. Metodología para la segmentación de mercado

Los sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión Ambiental son métodos al servicio de toda clase de empresa para aumentar su competitividad y productividad; las empresas de todos los sectores pueden implementar estas técnicas para su crecimiento interno. Se ha segmentado el mercado y se ha decidido que el área donde se va a desarrollar la empresa de consultoría es en la de pequeña y mediana (PYME) quienes en su mayoría son las que se encuentran en el departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, contando un número total de 46,134 empresas al año 2013, dato tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, del documento.

Para el presente Plan de Negocios, utilizaremos los resultados de la investigación descriptiva realizada por los Mag. Frías Paz, Arturo; Guzmán Aguilar, Carmen Rosa; Marcos Salas, Raúl presentado en noviembre 2015, la cual está orientada a identificar, mediante la selección de una muestra representativa de las Pymes de la ciudad de Lima Metropolitana y el Callao, las necesidades reales en capacitación, asesoría y/o consultoría, para cada caso específico.

Las fuentes de recolección de información utilizadas son:

- **Primaria:** Para la creación de la empresa de consultoría de capacitación, asesoría y consultoría en sistemas integrados de gestión e ISO, se ha diseñado la encuesta como

herramienta para capturar información que permite identificar las necesidades actuales de las Pymes, como cliente principal. Con la información obtenida, se procesará, codificará, tabulará y analizará estadísticamente.

- Secundaria: Tomaremos como fuentes secundarias libros, revistas y documentos escritos, que abarquen temas relacionados con el sistema de gestión de calidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional (OHSAS), y en organizaciones como INEI, Ministerio de la Producción (Produce), así como la Cámara de Comercio de Lima.

El estudio estará basado en un plan de negocios que abarque los aspectos claves para el desarrollo del proyecto (Estudio de Mercados, Estudio Técnico, Estudio Financiero), con el fin de obtener la información necesaria para hacer un diagnóstico de la factibilidad del proyecto. Los tipos de investigación a utilizar son:

- Investigación Exploratoria: Para estimar el tamaño y las características del mercado.

En esta etapa inicialmente se acuden a centros de información directa como la Cámara de Comercio, y evaluamos no solo el mercado que pueda aplicar mejor al proyecto realizado, sino evaluamos la competencia que existe actualmente.

Al momento de obtener la información de todos los posibles grupos de empresas objetivos, se precede a determinar las áreas de desarrollo para el proyecto, el precio, la demanda, la ubicación, el tamaño, etc. Apoyándonos en encuestas, obteniendo información de precios alquileres y servicios y ubicación de la competencia.

- Investigación Descriptiva: Especificamos y determinamos las características del producto.

Basándonos en la información recibida por parte de la cámara de comercio en cuanto a la competencia, decidimos solicitar cotizaciones a las empresas que prestan servicios similares con el fin de conocer el precio de competencia, pero enfocándonos en los servicios prestados, las características y la forma en que lo comercializan.

Con esta información determinamos y confirmamos la idea bajo la cual nace el proyecto que es darle al empresario la posibilidad de escoger el área que desea controlar, el aspecto que le parezca más importante o más crítico para la organización y contar adicionalmente con el acompañamiento necesario para mantener sus procesos al día. Adicionalmente a esto y teniendo definido el posible portafolio a ofrecer se lleva a cabo la encuesta a un grupo de 50 empresas, dándoles previamente una noción de la idea.

1.3.3. Tamaño de la muestra, encuestas piloto y general

La población de este estudio está compuesta por la siguiente información. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática en su publicación denominada Perú: Estructura

Empresarial 2013(Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI], (2013)) la cantidad de empresas que pertenecen al sector Pymes en Lima Metropolitana y Callao son 46,134.

El tipo de muestreo a emplear es probabilístico con un muestreo aleatorio simple en el cual cada elemento que conforma la población tiene la misma probabilidad de selección que los otros elementos que la conforman; cada elemento será seleccionado de forma independiente sobre el marco de la población.

Para calcular la muestra se va a aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n: Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Z: Es una constante que va a depender del nivel de confianza p: es

la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

E: Es el error muestral deseado.

N: Es el tamaño de la población.

1.3.4. Proceso estadístico de los resultados e interpretación

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de las 381 encuestas aplicadas a igual número de Pymes en Lima Metropolitana y Callao.

Primero se realizó la encuesta filtro para determinar nuestro valor de p (es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio). El tamaño de la muestra de esta encuesta es de 100. Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente gráfico.

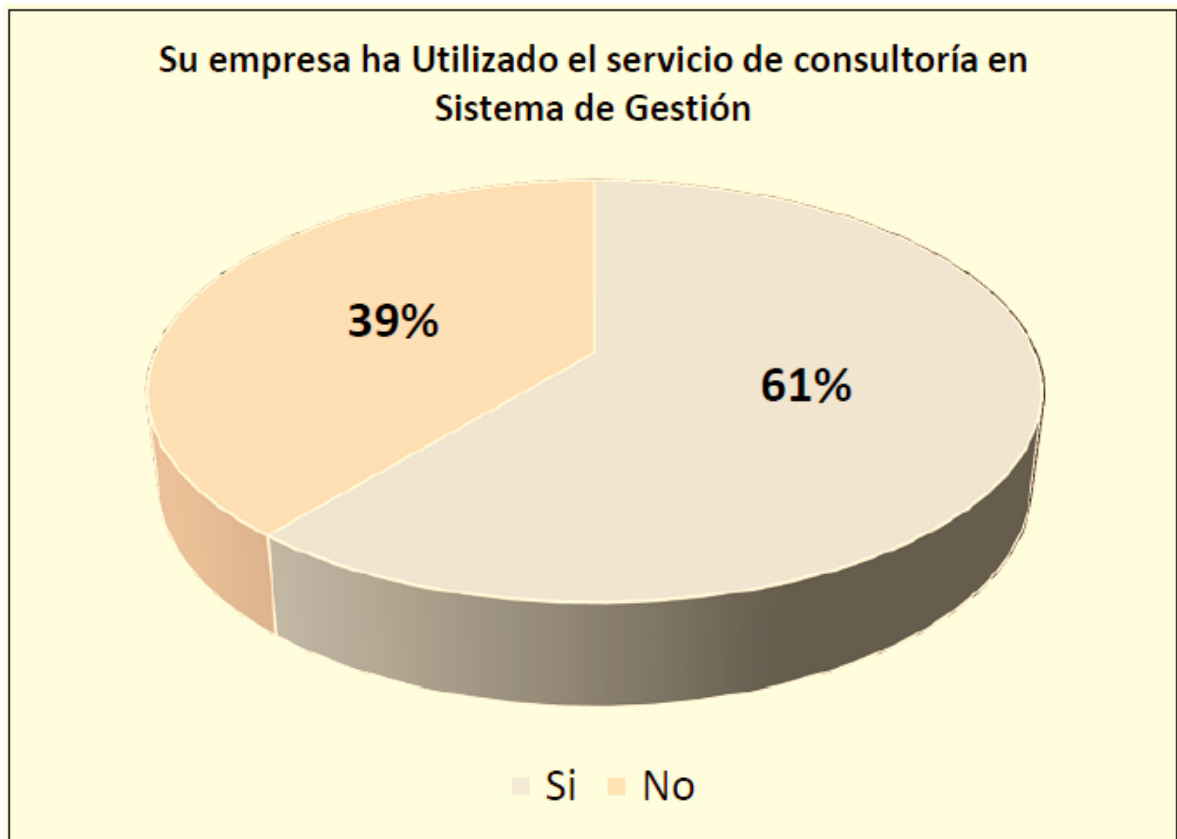


Gráfico 1. Pregunta filtro

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Ya se tiene determinado el valor p que es 0.39,

Pregunta 1. ¿En qué rango se encuentra el número de trabajadores de su empresa?

De las empresas Pymes encuestadas, el 34% ha sido a empresas con más de 251 trabajadores, el 28% a empresas entre 11 a 50 trabajadores, el 25% a empresas entre 51 a 250 trabajadores y el 13% solo a empresas menores a 10 trabajadores.

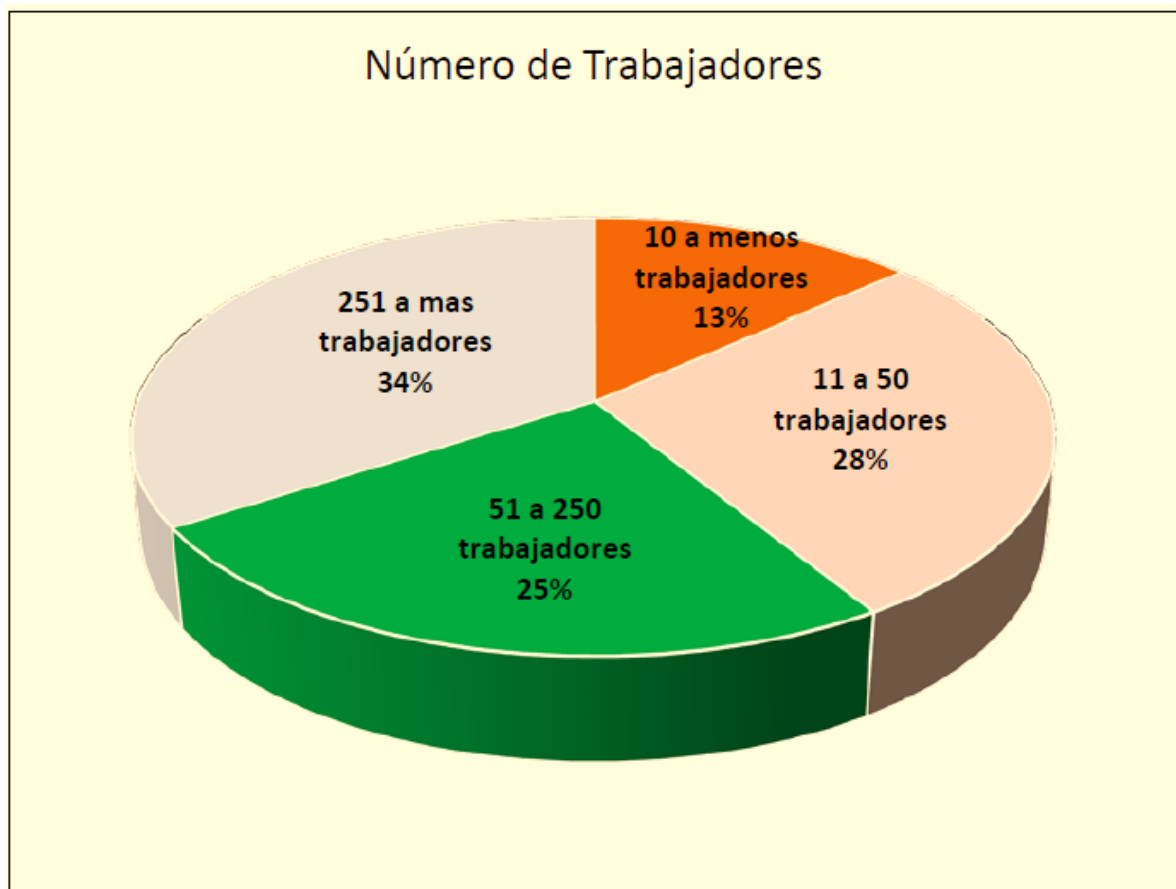


Gráfico 2. La cantidad de trabajadores en las empresas encuestadas

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Pregunta 2. ¿A qué actividad se dedica su empresa?

De las empresas Pymes encuestadas, el 27% pertenece al sector manufactura, el 20% al sector servicios, el 14% al sector comercio y los restantes a otros sectores.

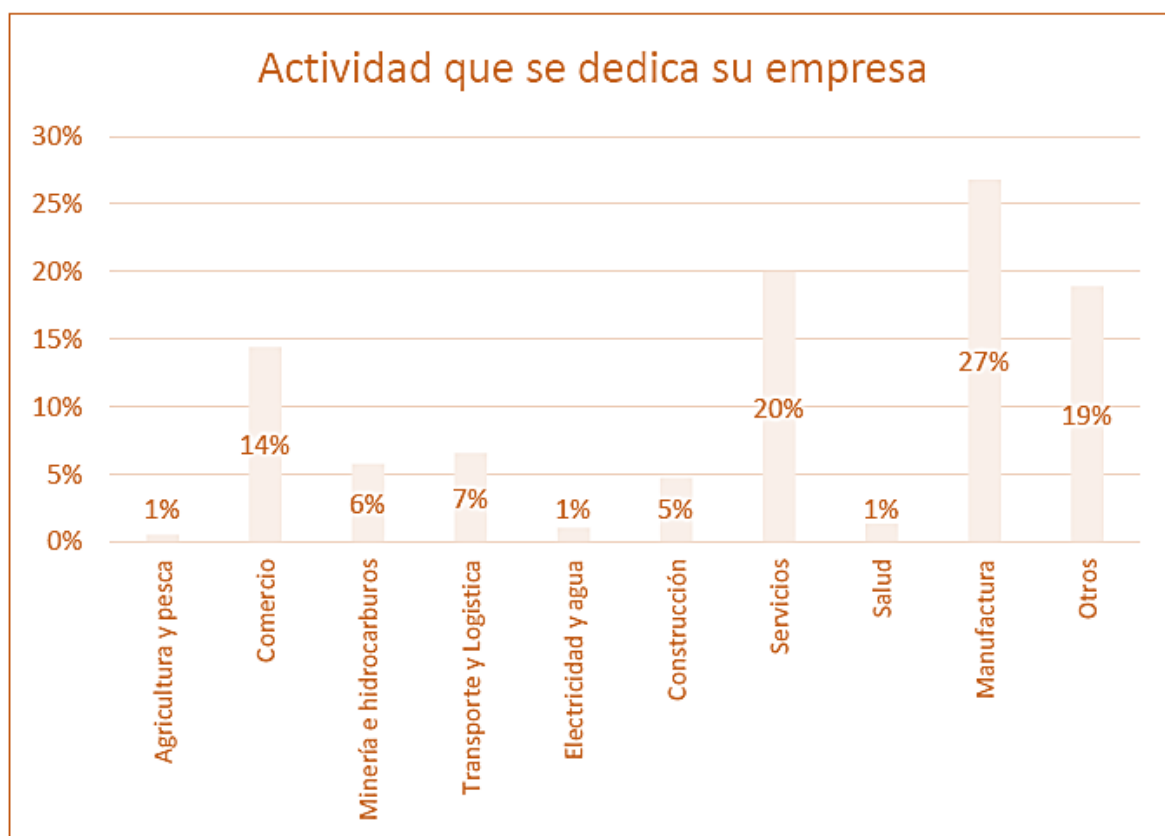


Gráfico 3. Actividad a que se dedica su empresa

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Pregunta 3. ¿Ha utilizado el servicio de consultoría el último año?

Se puede colegir de los resultados que las Pymes encuestadas, que el 61% han utilizado el servicio de consultoría el último año debido a que existe una confianza en el sector de consultoría, ya que actualmente la competitividad es más alta.



Gráfico 4. Empresas que han utilizado consultoría el último año

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

De las empresas que respondieron que si en la preg.3.

Pregunta 4. ¿Cuál es la frecuencia que utiliza el servicio de consultoría al año?

Hay 189 empresas que utilizan entre 1 a 2 veces el servicio de consultoría al año, 34 entre 3 a 4 veces al año y 8 entre 5 a 6 veces al año.

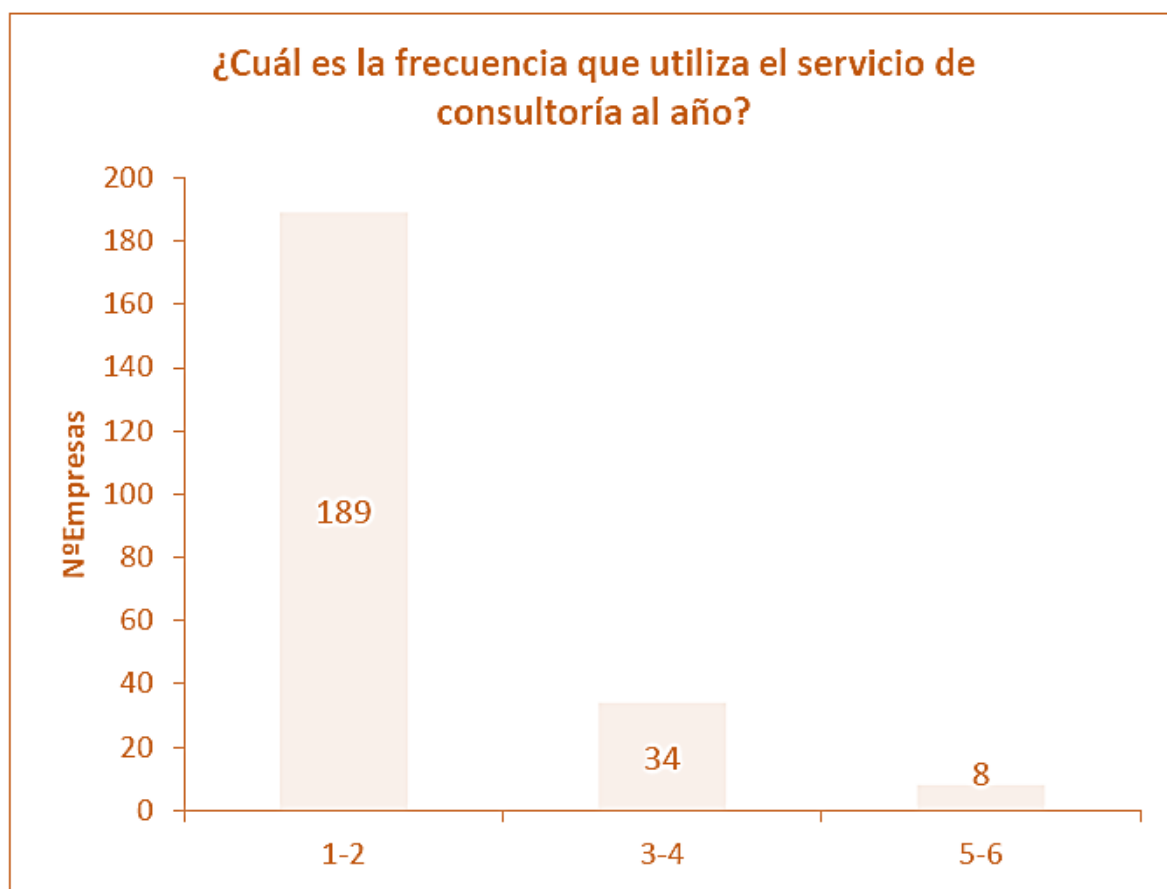


Gráfico 5. Frecuencias de utilización de consultoría

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Pregunta 4.1 ¿Qué tipo de servicio de consultoría ha utilizado el último año?

Las empresas que han respondido que, si han utilizado el servicio de consultoría el último año, y también que tipo de consultoría han utilizado.

Se tiene que el 36% de las empresas han utilizado el servicio de consultoría en sistema de gestión¹⁰ el 13% en gestión de talento, el 12% ambiental, y el 11% en la implementación de la ley de seguridad en el trabajo. Hay un gran interés por las empresas Pymes con respecto al servicio de consultoría de sistemas de gestión.

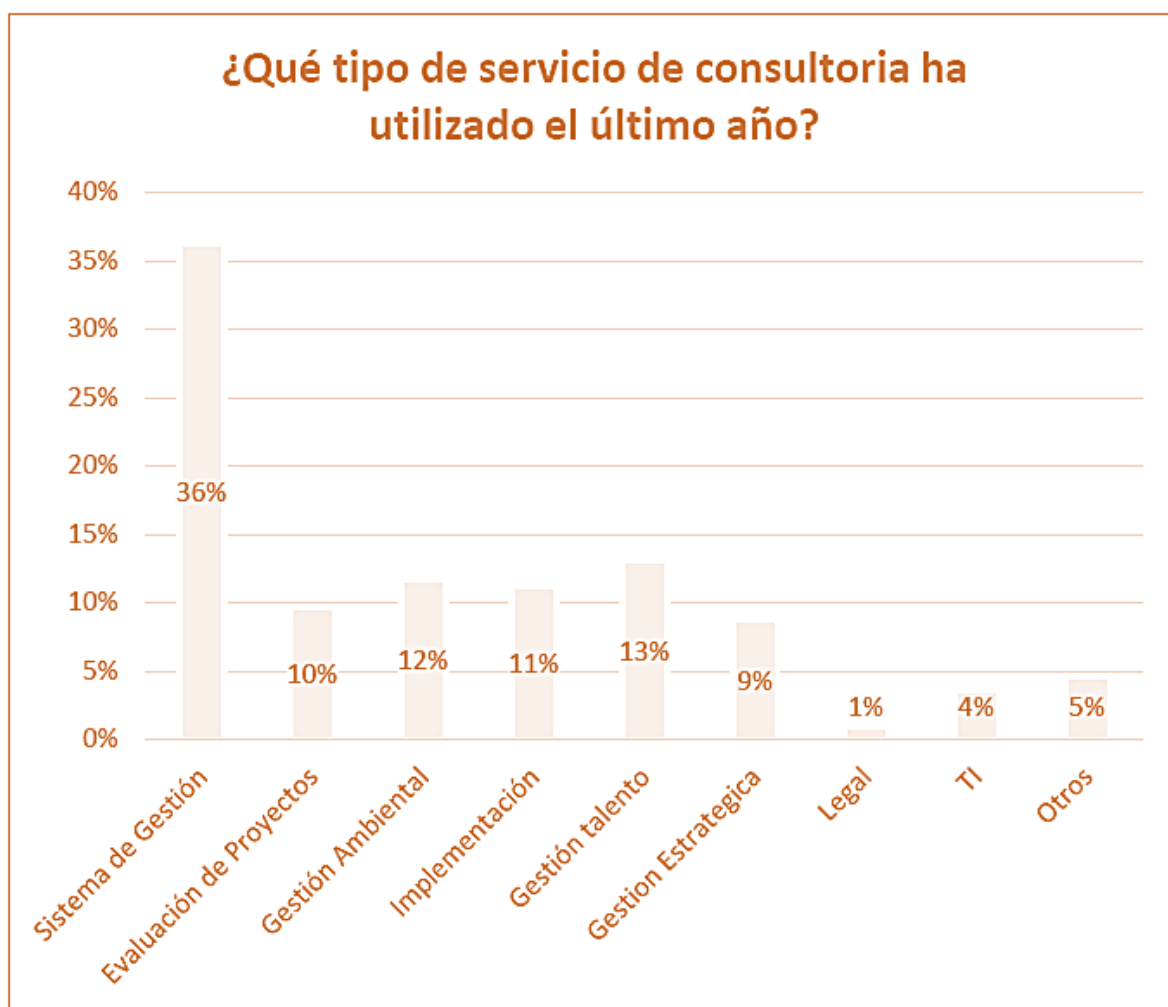


Gráfico 6. Tipo de consultoría que han utilizado las empresas

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Pregunta 5. ¿La satisfacción de su empresa con el servicio de consultoría ha sido?

De las empresas que han respondido que, si han utilizado el servicio de consultoría, el 73% de las empresas consideran que servicio contratado ha sido bueno mientras que el 27% consideran que ha sido regular.



Gráfico 7. Satisfacción de las empresas con el servicio de consultoría

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Pregunta 6. ¿Cuál es la razón por no haber utilizado el servicio de consultoría el último año?

De las empresas que han respondido que no han utilizado el servicio de consultoría el último año, el 43% respondieron que su empresa soluciona sus problemas con su propio personal, el 29% consideran que el servicio de consultoría es muy caro y el 26% considera que nunca han necesitado el servicio de consultoría.

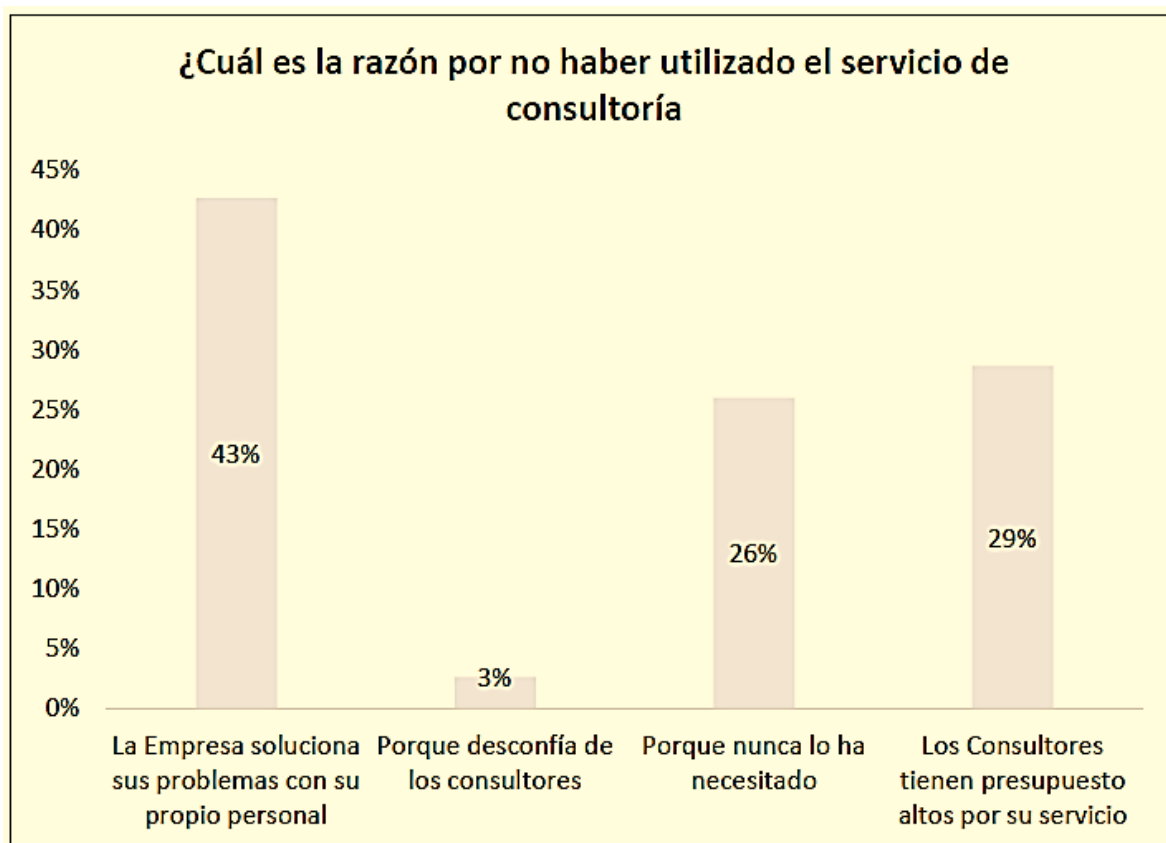


Gráfico 8. Razón porque no han utilizado el servicio de consultoría

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

En este sentido la tarea, para esta nueva empresa de consultoría, es mostrar e incentivar a las PYMES a observar y analizar más profundamente sus problemas y falencias, los cuales diezman cada día más su productividad y competitividad. Para esto, la certificación en las normas de gestión se convierte en un gran impulso hacia la competitividad.

Pregunta 7. ¿Cuál son los problemas más frecuentes en su empresa?

El 56% de empresas han respondido que los problemas más frecuentes en su empresa son relacionados a calidad del producto, proceso y/o servicio, el 13% tienen problemas relacionado a estrategias de ventas, el 9% relacionados a seguridad y salud ocupacional.

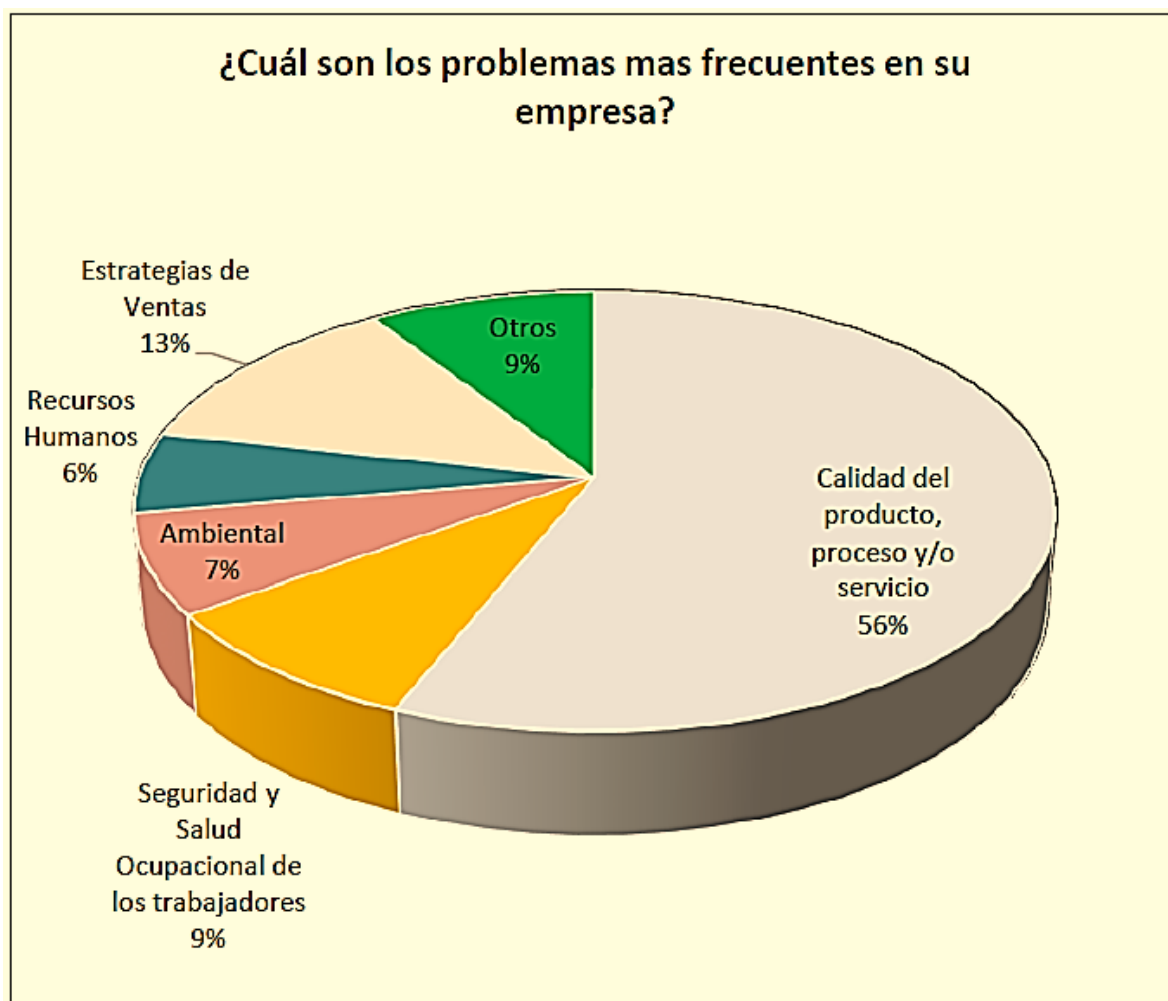


Gráfico 9. Problemas recurrentes en las empresas

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

En este punto se debe resaltar que los problemas de calidad tanto en el producto, proceso y/o servicio va a impactar en los costos de la empresa, ahí es la oportunidad que tienen las Pymes; la empresa consultora debe resaltar el beneficio que traería la implementación de sistemas de gestión la cual ayudaría a disminuir con respecto a la calidad y maximizaría los beneficios.

Pregunta 8. ¿Su empresa tiene implementado algún sistema de gestión?

De todas las empresas encuestadas respondieron que el 58% tienen implementando algún sistema de gestión mientras que el 42% no tienen implementado ningún sistema de gestión.



Gráfico 10. Empresas que tiene implementado algún sistema de gestión

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Existe una oportunidad en brindar el servicio de consultoría a las Pymes debido a que hay un 42% que no tienen implementando algún sistema de gestión más adelante se detallará cuanto por ciento de estas empresas desearían implementar algún sistema de gestión contratando una empresa consultora.

Pregunta 9. ¿Qué sistema de gestión tiene implementado en su empresa?

De las empresas que han respondido que tienen implementado algún sistema de gestión, el 53% tienen implementado el sistema de gestión de calidad ISO 9001, el 23% tienen implementado el sistema de gestión ambiental ISO 14001 y el 22% han implementado sistema de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001.

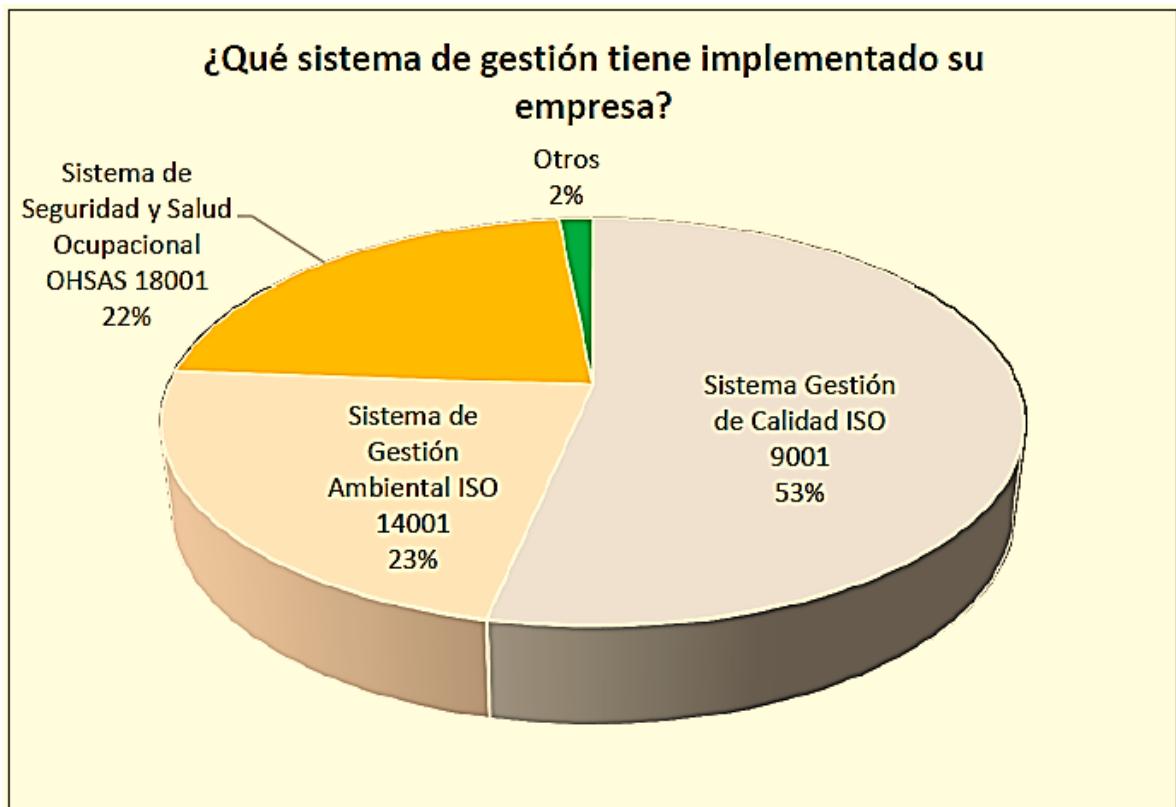


Gráfico 11. Sistemas de gestión implementada en las empresas

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Según el último reporte que publicó la Organización Internacional de Normalización (ISO) denominado *ISO Survey 2013*; en donde las empresas que cuentan con la certificación ISO 9001 en el Perú son 1040. En la siguiente gráfica se muestra la evolución de las empresas con certificación ISO 9001.

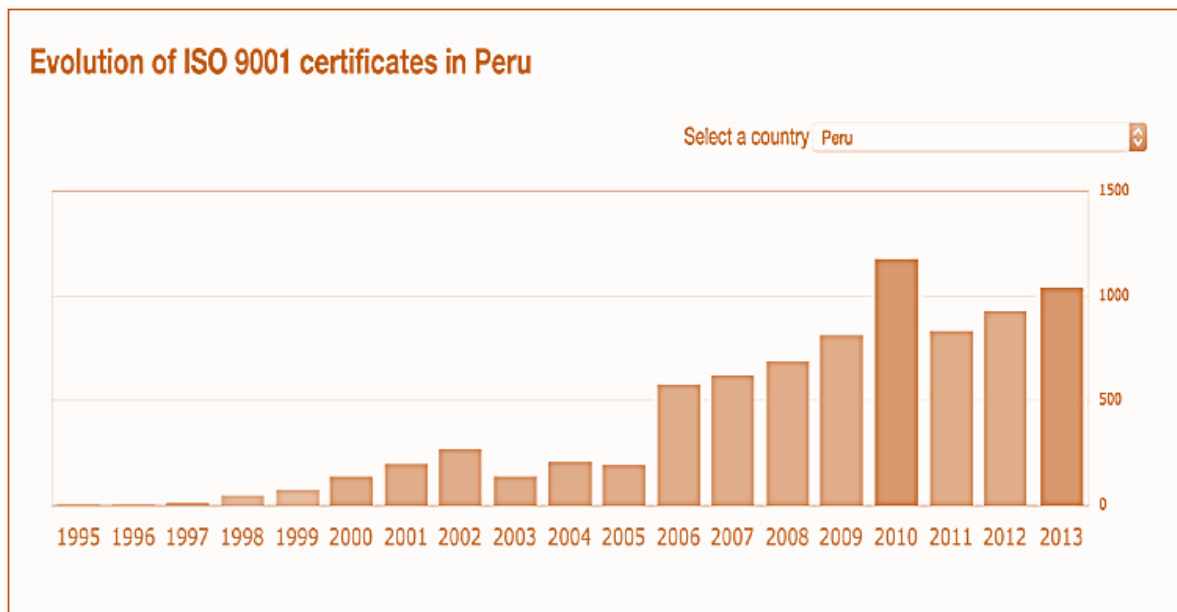


Gráfico 12. Empresas certificadas con ISO 9001 en el Perú

Fuente: Organización Internacional de Normalización

Las empresas que tiene certificación ISO 14001 en el Perú son 344 en el 2013. En la siguiente gráfica se muestra la evolución de las empresas con certificación ISO 14001.

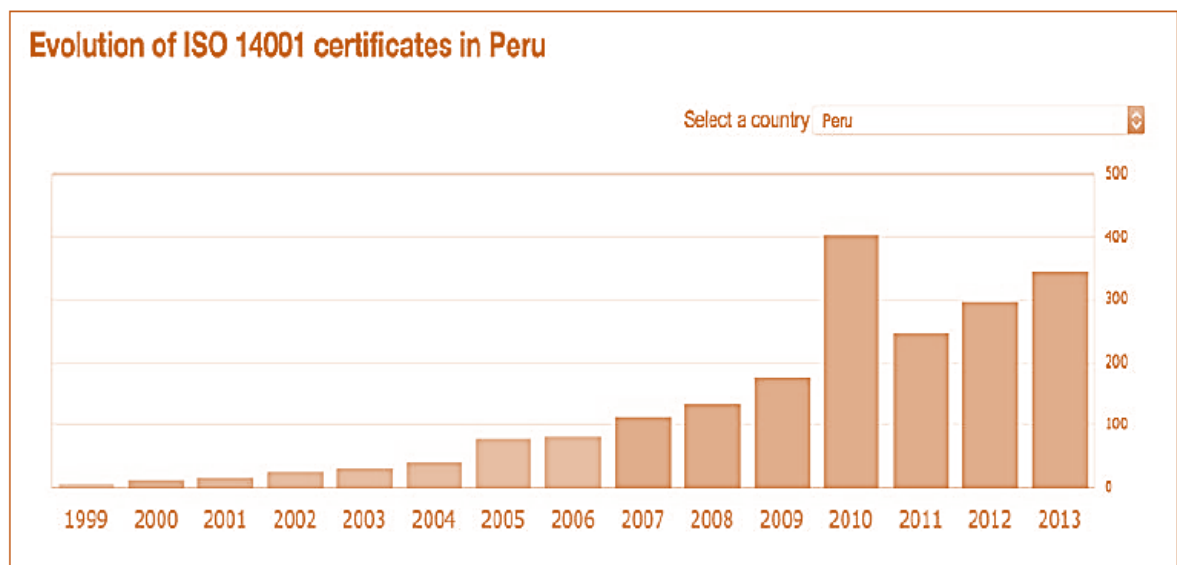


Gráfico 13. Empresas certificadas con ISO 14001 en el Perú

Fuente: Organización Internacional de Normalización

Pregunta 10. ¿Por qué sería necesario que su empresa se certificara con alguna de estas normas de gestión?

De todas las empresas encuestadas, el 63% consideran que si su empresa tuviera alguna norma de gestión le ayudaría para tener una mejor imagen con los clientes, el 23% le ayudaría para mejora la empresa y el 7 % le ayudaría para poder exportar.



Gráfico 14. Beneficios de implementar un sistema de gestión

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Se puede colegir de la siguiente información que las Pymes ven un potencial de mejora de imagen hacia sus clientes con respecto a la implementación de algún sistema de gestión

Pregunta 11. ¿Le gustaría implementar algunas de las normas de gestión en su empresa contratando para esto una firma consultora en el próximo año?

De las empresas encuestadas como se observa en la gráfica, el 54% le gustaría implementar alguna norma de gestión contratando el servicio de una consultora en el próximo año mientras el 46% no le gustaría contratar. Existe un mercado potencial en donde las empresas del sector Pymes van a demandar este servicio de consultoría respecto a los sistemas de gestión.

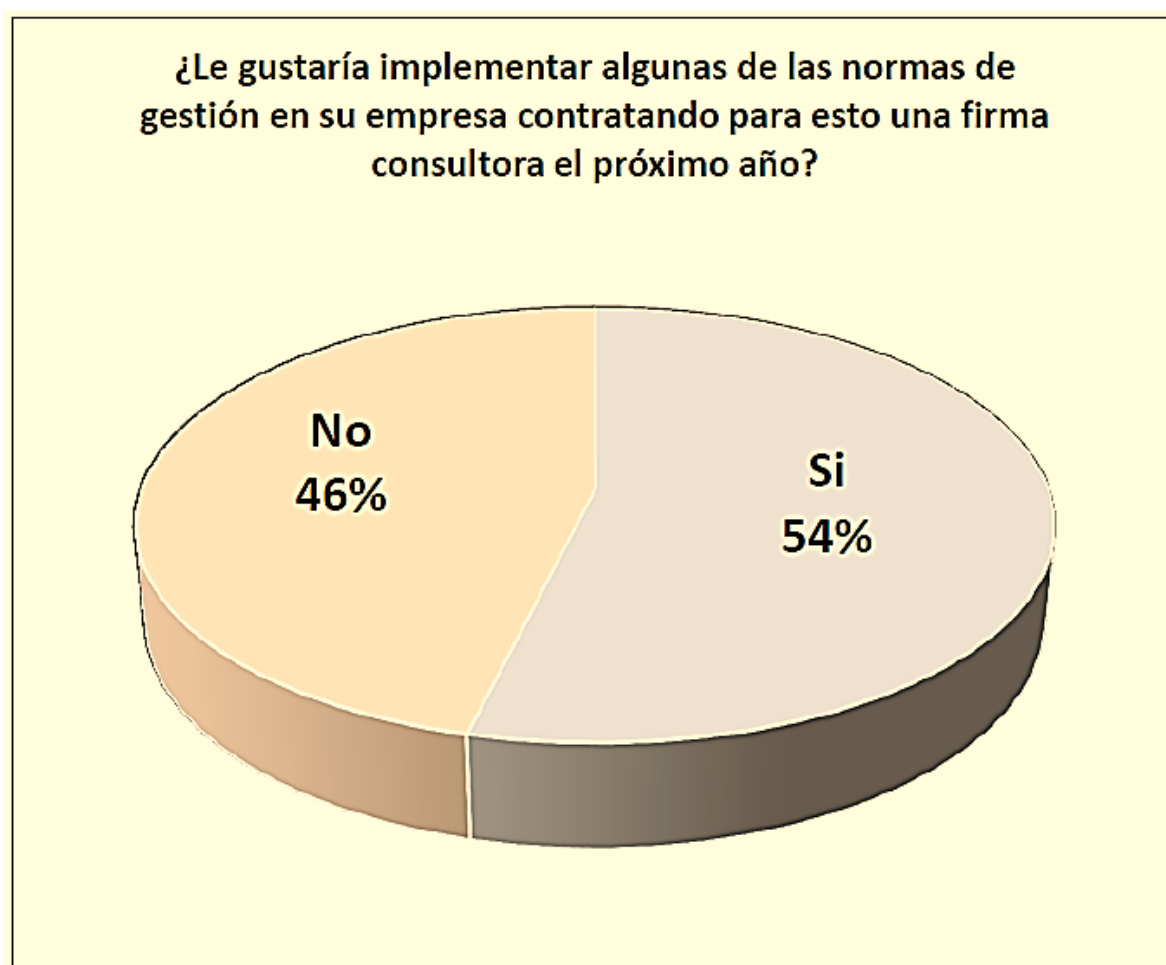


Gráfico 15. Empresas que desean implementar algún sistema de gestión

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

De esta misma pregunta se ha disgregado en dos grupos tomando como referencia la pregunta 5. Las empresas que dijeron que tenían implementado algún sistema de gestión; el 52% no le gustaría implementar algunas normas de gestión contratando una empresa consultora, mientras que el 48% no le gustaría implementar alguna norma de gestión contratando una empresa consultora.



Gráfico 16. Empresas que desean implementar algún sistema de gestión con el servicio de una consultora

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Caso contrario sucede con las empresas que no tienen implementado algún sistema de gestión, el 61% desearían implementar algún sistema de gestión contratando una empresa consultora mientras que el 39% no está considerando eso.



Gráfico 17. Empresas que no tiene SIG y desean implementar algún sistema de gestión

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Pregunta 12. ¿Qué producto usted contrataría de una empresa consultora?

De las empresas Pymes encuestadas, el 61% desea contratar una empresa consultora para implementar sistemas de gestión, el 20% desea contratar una empresa consultora para que les brinde asesoría y consultoría, el 13% auditoría e inspección y el 6% solo capacitación.

Esta pregunta no va a dar una mayor visión con respecto a nuestro servicio, ya que, de los cuatro productos que se va a ofrecer el mercado está demandando el producto de implementación de sistemas de gestión.

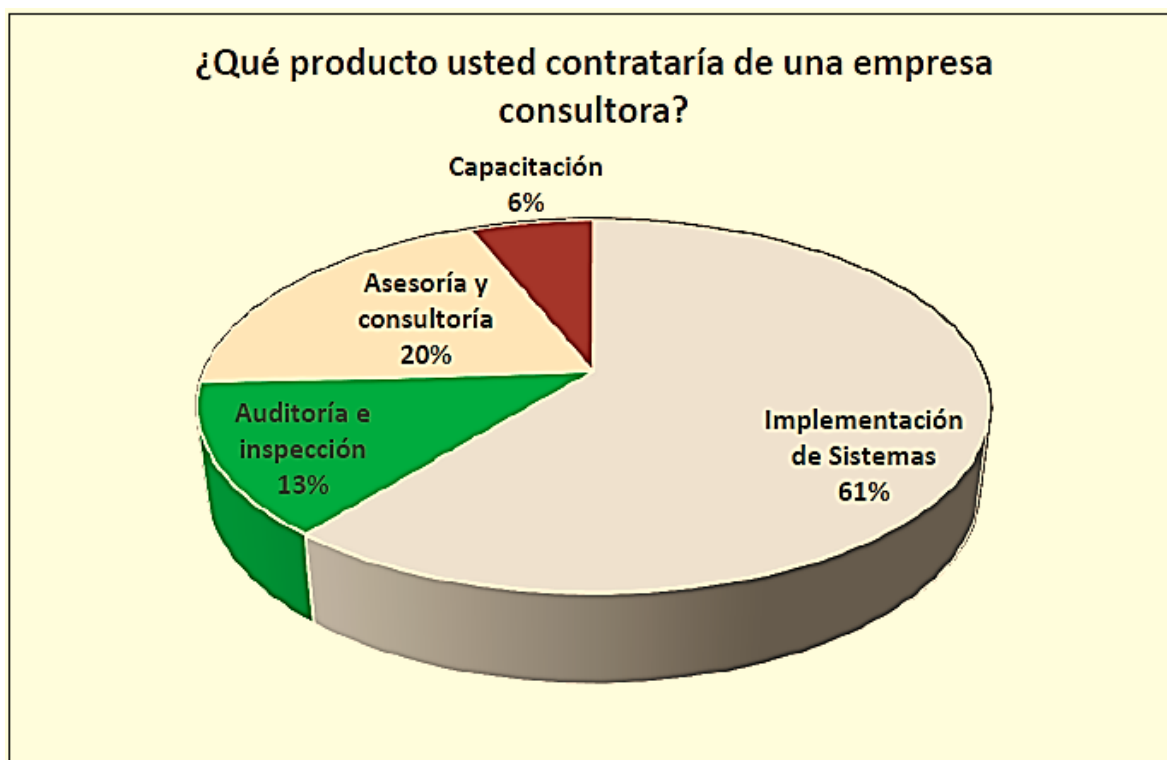


Gráfico 18. Empresas que no tiene SIG y desean implementar algún sistema de gestión

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

Pregunta 13. ¿Cuál sería el aspecto más importante para contratar una empresa consultora?

De las empresas que contestaron que, si implementasen alguna norma de sistema de gestión contratando una empresa consultora el próximo año que es alrededor del 56%, tomarían en cuenta los siguientes aspectos.

El 42% seleccionarían a la empresa consultora por su experiencia, el 41% lo haría, de acuerdo con el costo de la consultoría, el 9% el tiempo que tomaría la implementación de la consultoría y el 7% las referencias de la empresa consultora.

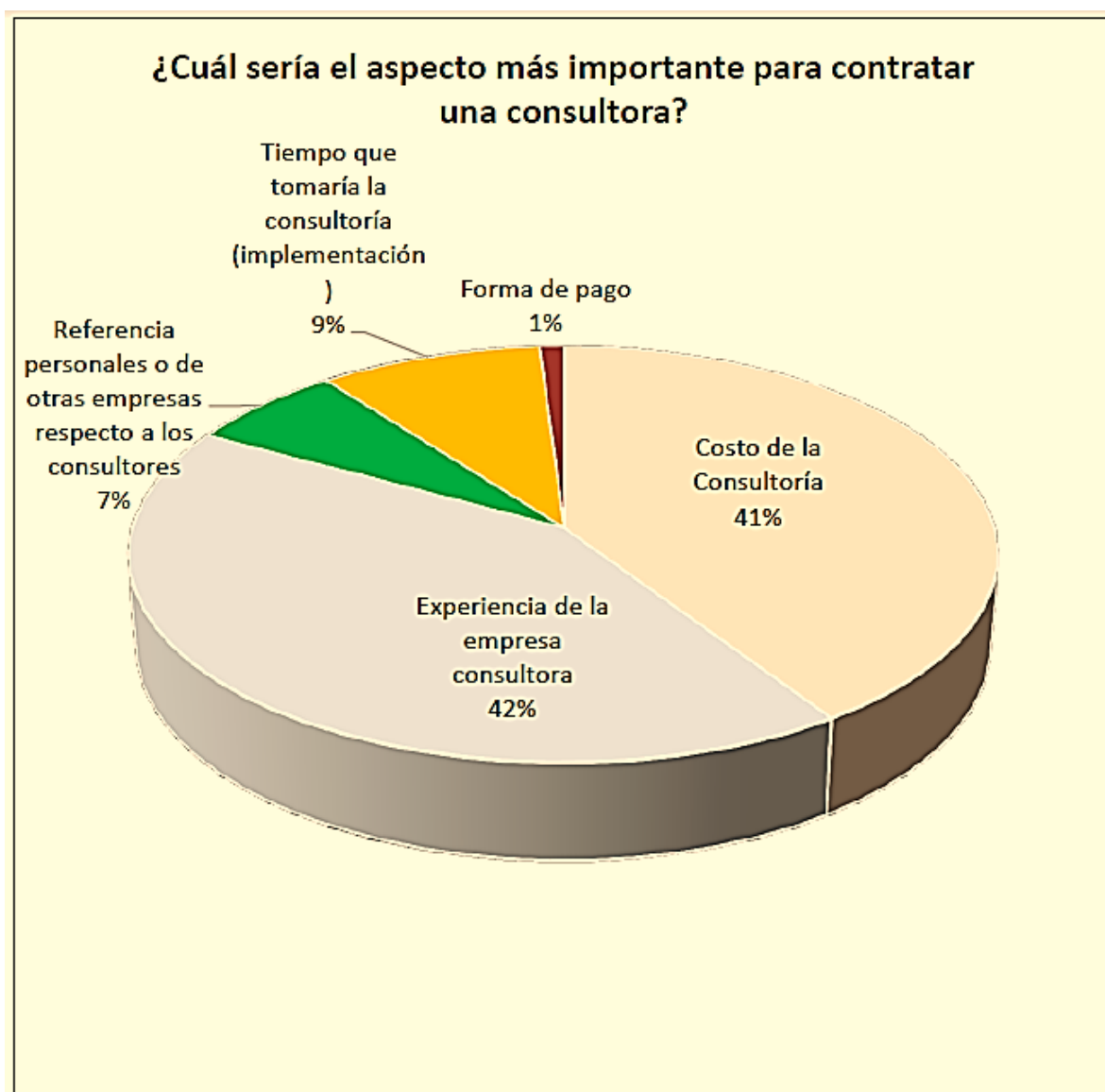


Gráfico 19. Aspectos importantes para contratar una consultora

Fuente: Elaboración propia basada en la encuesta noviembre 2015

1.4. Estudio de la demanda, análisis cuantitativo y cualitativo

la consultoría es un servicio de asesoría en los negocios y en el Perú — particularmente en provincias— aún no ha logrado un desarrollo importante, sobre todo en las empresas pequeñas y medianas.

Según el estudio realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX (2000), las necesidades de consultoría varían mucho dependiendo del tamaño y el sector de la empresa. En las empresas grandes, por ejemplo, muchas veces necesitan consultoría estratégica, consultoría en tecnología de la información, recursos humanos o desarrollo en áreas muy especializadas; en

las empresas micro, pequeñas y medianas, en cambio, la mayor demanda se centra en temas más urgentes, como tributarios y legales, también es relevante la participación en tecnologías de la información, relacionada principalmente con la implantación de sistemas de Contabilidad y la capacitación a los usuarios.

Actualmente, la demanda en consultoría de las empresas pequeñas es similar, pero empiezan a tener un peso más importante los temas de gestión empresarial, como marketing y gerencia.

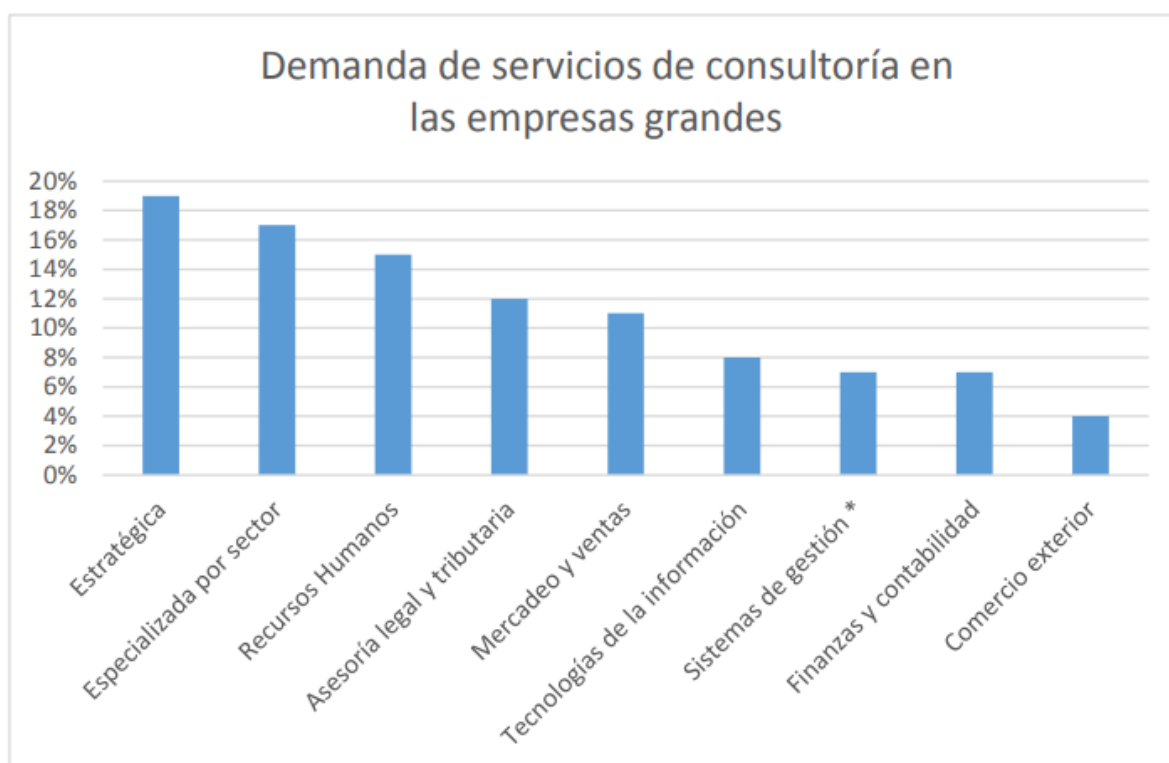


Gráfico 20. Demanda de servicios de consultoría en empresas grandes

Fuente: Elaboración propia, con datos de e-consulting (Directorio de Consultoría Empresarial Confiep), e Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (2000)

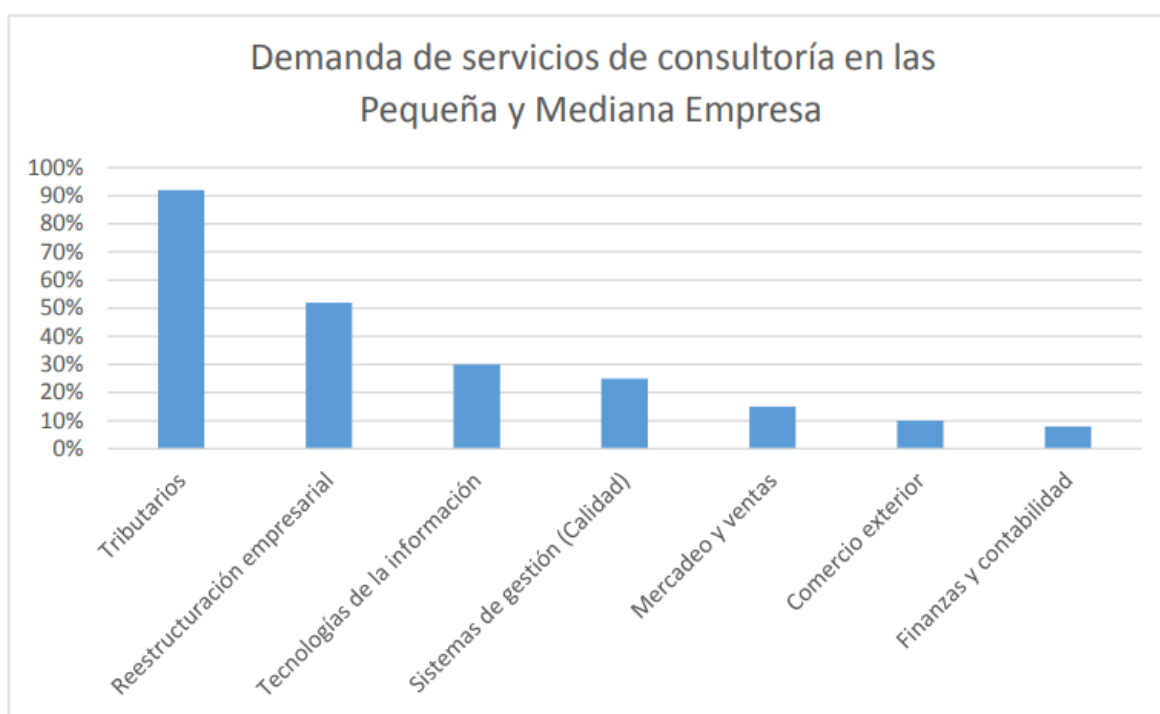


Gráfico 21. Demanda de servicios de consultoría en la pequeña y mediana empresa

Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (2000)

Sectores económicos. Para determinar y dimensionar los mercados es importante revisar la participación por sectores. Podemos determinar que el sector comercio tiene el 46% en número de empresas y que la manufactura, los servicios, la minería y el comercio, son los Sectores que más contribuyen con el PBI.



Gráfico 22. Participación por sector económico

Fuente: Perú 21. Producción nacional según actividad económica: enero - diciembre 2015. (s.f.)

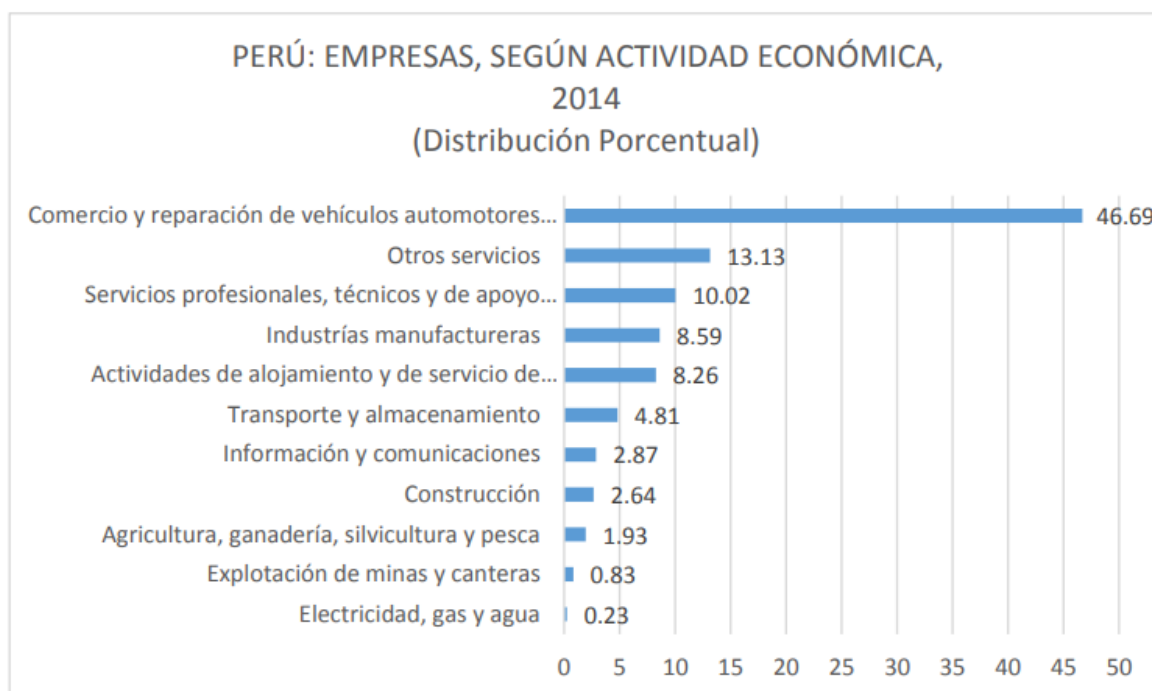


Gráfico 23. Perú: empresas, según actividad económica

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

La población de empresas formales que pertenecen al sector Pymes según el Ministerio de la Producción (Produce), ubicados en Lima Metropolitana y Callao son 46,134 como se muestra en la siguiente tabla

Empresas Pymes de Lima Metropolitana y Callao

POBLACION					
LIMA					
EMPRESA	2009	2010	2011	2012	2013
Pequeña	31.535,00	34.321,00	37.890,00	41.473,00	42.157,00
Mediana	1.294,00	1.385,00	1.537,00	1.626,00	1.679,00
Subtotal	32.829,00	35.706,00	39.427,00	43.099,00	43.836,00
CALLAO					
EMPRESA	2009	2010	2011	2012	2013
Pequeña	1.691,00	1.837,00	2.011,00	2.197,00	2.214,00
Mediana	72,00	68,00	93,00	82,00	84,00
Subtotal	1.763,00	1.905,00	2.104,00	2.279,00	2.298,00
TOTALES	34.592,00	37.611,00	41.531,00	45.378,00	46.134,00

Gráfico 24 Empresas Pyme de Lima Metropolitana y el Callao

Fuente: Elaboración propia

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico estratificado proporcional, con la finalidad de obtener una muestra con las mismas características del universo en estudio en donde:

Z: para un nivel de confianza del 95% el Z es 1.96

p: cuando no se conoce el valor p se asume que es 0.58; pero en nuestro caso es 0.39

q: 0.61

N: 46,134

E: 5%

$$n = \frac{1.96^2 * 0.39 * 0.61 * 46,134}{0.05^2 * (46,134 - 1) + 1.96^2 * 0.39 * 0.61}$$

nn= 363

La muestra es de 363 empresas del sector Pymes.

1.4.1. Información histórica

Existen diversos modelos de Gestión de Calidad, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM. en 1992.

1.4.1.1. El ciclo de mejora PDCA

Su objetivo principal es la aplicación de las teorías de Control Total de la Calidad. Fue diseñado por el doctor Deming Prize y desarrollado desde 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE).

El foco está puesto en la evaluación de las distintas áreas de la empresa para determinar si se han obtenido buenos resultados tras la implantación del control de calidad. Para ello, plantea diez aspectos básicos mediante los cuales se puede realizar dicha valoración:

- Políticas y objetivos.
- Organización Operativa.
- Educación y diseminación.
- Flujo de información.
- Calidad de productos y procesos.

- Estandarización.
- Gestión y control.
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- Resultados.
- Planes para el futuro.

El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming.

El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe.

El Dr. Deming es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa. En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto.

Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes. D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes. C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado. A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del

cambio. En muchos casos será oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.

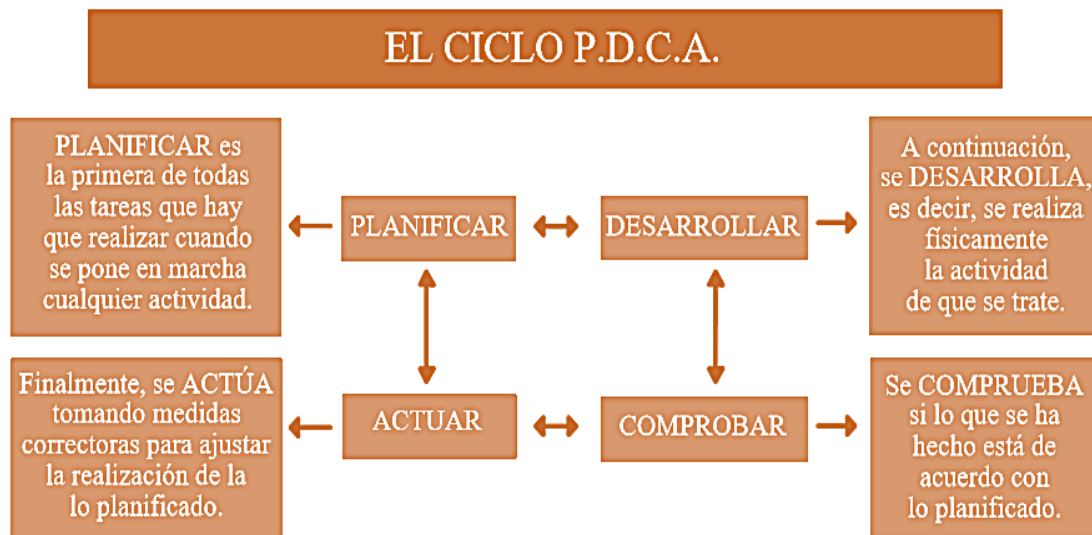


Gráfico 25: El ciclo PDCA

Fuente: Elaboración propia

1.4.1.2. El modelo Baldrige

Ante la masiva llegada de productos japoneses a Estados Unidos en la década de los 80, el país norteamericano se vio obligado a mejorar la calidad de sus productos para poder competir. En dicho proceso, las compañías eliminan cargos burocráticos y se centran en una filosofía de permanente revisión de sus procesos, invirtiendo más recursos en las pruebas de calidad y en acciones que hagan visibles las necesidades de los clientes. Este modelo plantea una interacción permanente de siete criterios:

- Liderazgo.
- Plan estratégico.
- Clientes y mercado objetivo.
- Recursos Humanos.
- Administración.
- Resultados.
- Información y análisis.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

Liderazgo: El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

Planificación Estratégica: como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados

Enfoque al Cliente: como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en que proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

Información y Análisis: examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

Enfoque al Recurso Humano: examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

Proceso Administrativo: examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

Resultados del negocio: Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

1.4.1.3. El modelo europeo de excelencia EFQM

Este modelo tiene su origen en la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM por sus siglas en inglés), organismo que fue creado en 1988 por 14 importantes compañías europeas que buscaban optimizar sus procesos de calidad interna. Su esquema es similar al del modelo de Malcome Baldrige, pero el énfasis está puesto en el liderazgo de los altos directivos y gerentes para impulsar el trabajo eficiente en los empleados, la política y estrategia empresarial y las alianzas y recursos. Para medir el impacto de un producto, los resultados se dividen en cinco criterios básicos:

- Lo conseguido por la empresa durante el proceso.
- Lo logrado con respecto a los objetivos de la organización.
- Lo conseguido por los competidores.
- Lo conseguido por organizaciones referentes en el campo comercial.
- Las relaciones causa-efecto entre agentes y resultados.
- En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia.

El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

Las virtualidades que del modelo presente determinó que el Ministerio de Educación del Gobierno Español llevase a cabo en 1997 una adaptación de este al mundo de la educación. Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades del mundo educativo y de los centros escolares.

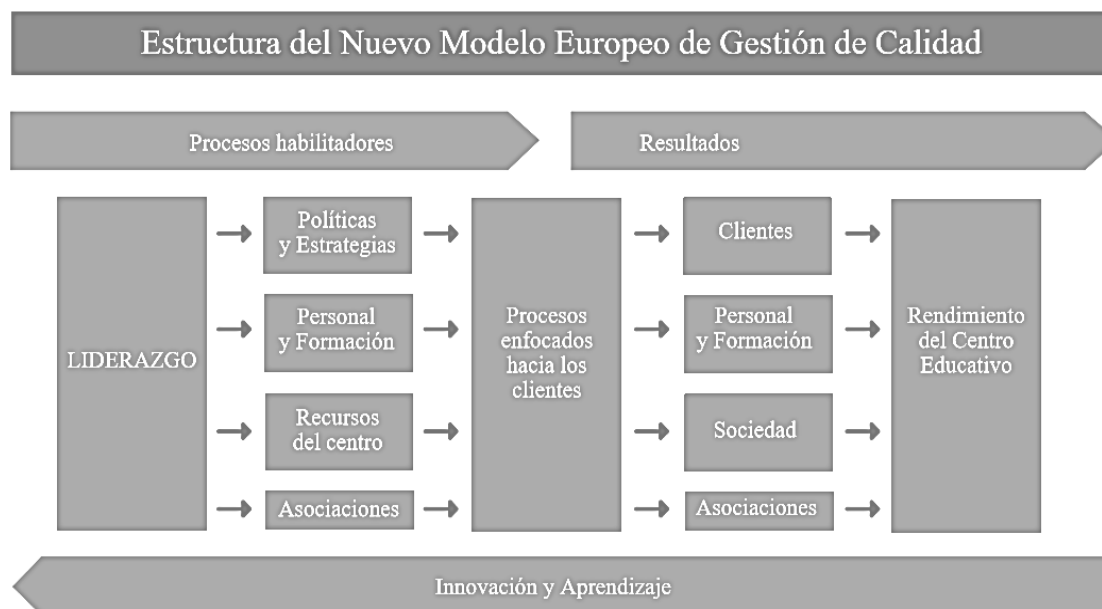


Gráfico 26: Modelo Europeo de Calidad

Fuente: Elaboración propia

1.4.1.4. Modelo de Gestión Iberoamericano de Excelencia.

Este método, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), tiene una gran similitud con el modelo EFQM, dado que lo toma como base.

El modelo Iberoamericano se compone de nueve criterios que se estructuran en proceso facilitadores, que recoge los cinco primeros, y resultados.

- Liderazgo y estilo de gestión.
- Política y estrategia.
- Desarrollo de las personas.
- Recursos asociados.
- Clientes.
- Resultados de clientes.
- Resultado del desarrollo de las personas.
- Resultados de sociedad.
- Resultados globales.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos.

Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica.

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública persigue los objetivos siguientes:

- Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región.
- Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública.

- Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas.

Figura del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

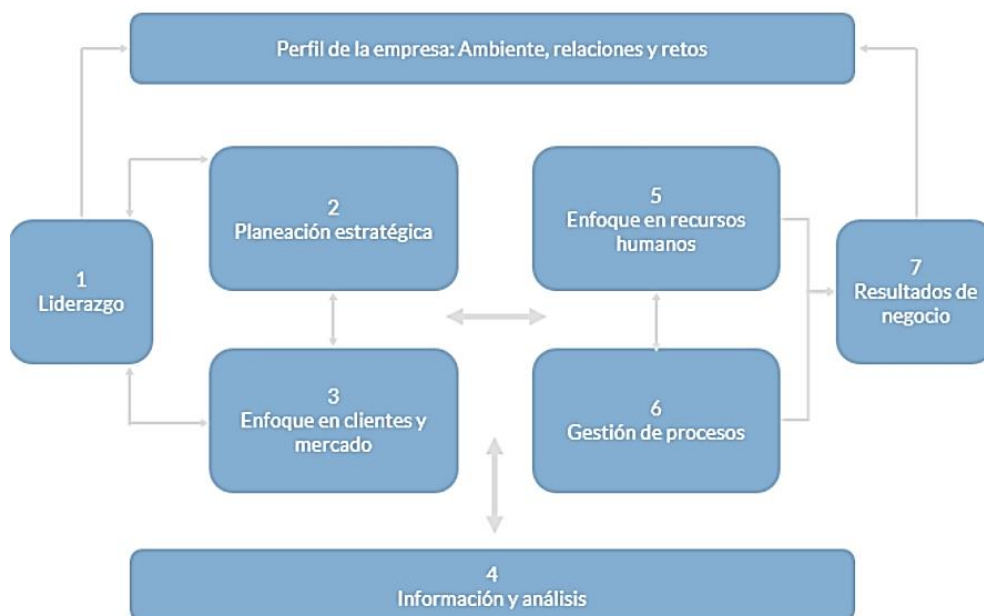


Gráfico 27 Empresas Pyme de Lima Metropolitana y el Callao

Fuente: Elaboración propia

1.4.1 MODELO ESTANDAR DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA NORMA ISO 9001-2015 BAJO EL MODELO DEMING



Gráfico 28 Modelo de Implementación de Normas ISO 9001-2015, bajo el modelo Deming
Fuente: Elaboración propia

Principios de Calidad

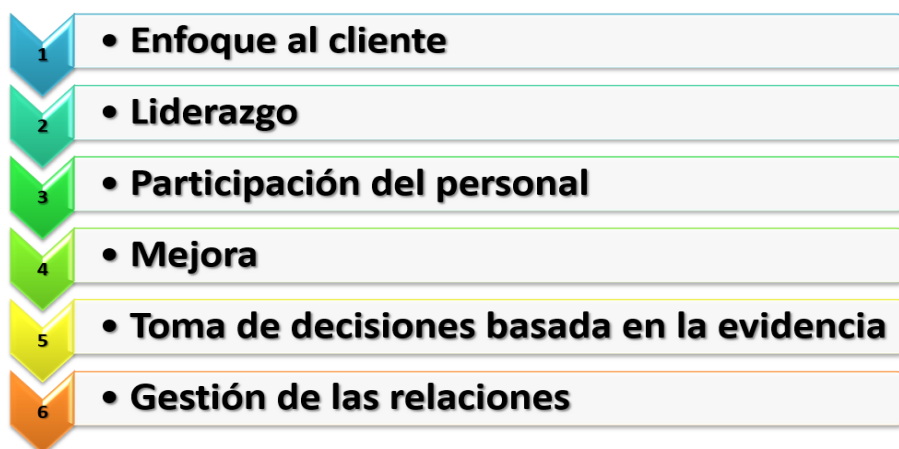


Gráfico 29 Principios de Calidad para el Modelo de Implementación de Normas ISO 9001-2015, modelo Deming

Fuente: Elaboración propia

Estructura de Alto Nivel

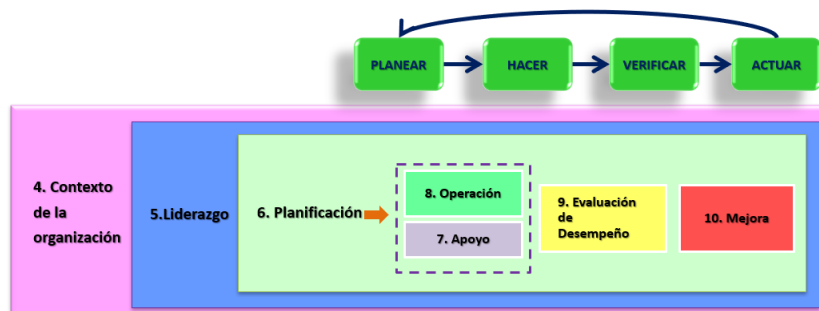


Gráfico 30 Estructura de alto nivel para el Modelo de Implementación de Normas ISO 9001-2015, modelo Deming

Fuente: Elaboración propia

Modelo ISO 9001:2015



Gráfico 31 Modelo ISO 9001-2015, modelo Deming

Fuente: Elaboración propia



Gráfico 32 Etapas del Modelo de Implementación de Normas ISO 9001-2015, modelo Deming

Fuente: Elaboración propia

Responsabilidades de la Alta Dirección

La Alta Dirección debe:	La Alta Dirección debe	La Alta Dirección debe
<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar liderazgo • Asumir la responsabilidad y obligación • Asegurar que la política y objetivos de calidad sean compatibles • Asegurar la integración de los requisitos del SGC • Promover el uso del enfoque de procesos y pensamiento basado en riesgos • Comunicar la importancia de GC eficaz y conforme requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometerse dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del SGC • Promover la mejora • Apoyar a otros roles de la dirección para demostrar liderazgo en sus áreas de responsabilidad • Asegurar que se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades • No solo establecer si no implementar y mantener la política de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que se asignan roles no solo de responsabilidad y autoridad que se comunican y entiendan • Elimina al Representante de la gerencia y la Alta dirección asigna responsabilidad y autoridad a toda la gerencia

Gráfico 33 Responsables en el Modelo de Implementación de Normas ISO 9001-2015, modelo Deming

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES:

- ✓ Se mejora la compatibilidad con otras normas
- ✓ La norma abre un camino para que sean utilizadas prácticas de negocio.
- ✓ Considerando que la norma está hecha para cualquier tipo de empresa, se ha tratado de simplificar el lenguaje, haciéndola más entendible.
- ✓ Prevención focalizada en el propósito del Sistema de Gestión.
- ✓ Aumentan los requisitos de liderazgo para la Alta Dirección.
- ✓ Toma de conciencia por el entorno en el que opera la organización, expectativas de las partes interesadas y gestión del riesgo.

Citando un estudio realizado por España Exportación e Inversiones ICEX en el 2014 La industria de la consultoría tiene poco tiempo en el Perú, debido a que hasta los primeros años en la década de los 90 se tuvo una economía cerrada, en donde la competitividad y calidad no eran factores críticos para el crecimiento. La liberalización después del Gobierno de Fujimori, la globalización y el favorable entorno económico del Perú, han generado que se den las condiciones del crecimiento de la industria y el ingreso de empresas consultoras extranjeras, especialmente americanas, lo que también ha contribuido a dinamizar el sector. Ante este nuevo escenario más competitivo, la consultoría adquiere un papel clave, ya que las empresas reconocen que es necesario invertir en mejorar sus capacidades para lograr una mejor cuota de mercado.

En un artículo del 2016, Mondragón señala que la apertura del comercio del Perú hacia el mundo ha traído importantes beneficios, pues mientras en el 2005 las exportaciones totales fueron de 17 mil millones, en el 2015 llegaron a 33 mil millones. El Perú tiene firmados veintiún tratados, algunos aún por entrar en vigor, con lo cual serían sesenta las economías con las que tendríamos libre comercio, poniendo de esta manera al Perú en la vanguardia de la integración con el mundo en América Latina. Esta apertura al comercio exterior trae más mercados y la posibilidad de mantener sostenidamente un crecimiento alto y además significa inversión, innovación tecnológica y muchas oportunidades para todos los peruanos. Es importante mencionar también que, aún la mayoría de las empresas no aprovechan al 100% los tratados vigentes. Ante este contexto, se vuelve evidente la importancia de la consultoría por la necesidad del fortalecimiento de las capacidades y una competencia globalizada.

1.4.2. Proyección de la demanda con información primaria (métodos de proyección)

La oferta de empresas consultoras en el Perú aún es baja, representa solo el 3% del total de empresas en el Perú y, aunque viene creciendo, sobre todo la cantidad de consultores independientes, aún hay un gran mercado desatendido. Las empresas consultoras grandes son en su mayoría empresas extranjeras, lo cual es valorado sobre todo por las empresas grandes y medianas peruanas como un atributo que genera confianza, factor aprovechado por las transnacionales. Estas empresas atienden muy poco el sector de pequeña empresa, ya que no es rentable por su nivel de precios y costos. La gran empresa es la que genera la mayor demanda de consultoría, especialmente en consultoría estratégica, mientras que las empresas pequeñas demandan consultoría en el área legal y tributaria.

El sector empresarial peruano está conformado principalmente por pymes. El total de empresas en el Perú es de cerca de 3 700 000, de las cuales el 99% son mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas). De este total, el 42% se encuentra en Lima, y facturan el 20% de las ventas totales.

Lo que sigue fue elaborado con información del estudio ICEX (agosto, 2009).

Bajas barreras de entrada. Debido a que el nivel de inversión en activos necesario para hacer consultoría es bajo, así como al incremento de profesionales de nivel en el Perú, el número de consultores es cada vez mayor.

Nivel bajo de rivalidad. En la mediana y pequeña empresa el número de consultores es aún bajo en comparación con el número de empresas; además, hay pocas marcas posicionadas en el mercado limeño, y menos aún en provincias.

Baja amenaza de sustitutos. Las empresas medianas y pequeñas cuentan con poco personal en sus equipos que pueda realizar el trabajo de consultor interno para sustituir el trabajo de un consultor externo.

Poco poder de proveedores. Existe una oferta importante de empresas y profesionales expertos en diversas áreas de las empresas, cuyos servicios serán importantes para el trabajo de consultoría.

Poder medio de los clientes. Hay una gran cantidad de clientes potenciales, pero al no ser un servicio conocido ni valorado las empresas recurren a los servicios de consultoría solo cuando tienen problemas urgentes, razón por la que la mayoría de las veces el cliente tendrá el poder para negociar el precio al tener poco interés en el servicio.

En resumen, se puede concluir que el sector tiene un nivel de atractivo medio para la mediana y pequeña empresa.

	<p>Barreras de entrada de nuevos competidores grandes: alta Barreras de entrada de consultores independientes: alta</p> <p>· Para hacer consultoría no es necesario hacer importantes inversiones, por lo que es sencillo ingresar.· El entorno competitivo hace que las empresas necesiten mejorar sus capacidades; ante esta necesidad hay más competidores que están ingresando.</p> <p>· El sector peruano de consultoría está en desarrollo por lo que tiene aún poca penetración, especialmente en las empresas medianas y pequeñas.</p> <p>· Ingreso de competidores internacionales ante la necesidad de empresas consultoras reconocidas.</p> <p>· Siendo la consultoría un tema confianza, siempre existe la facilidad del acceso a consultores independientes que han desarrollado prestigio en algunos sectores.</p>	
<p>Proveedores: poder bajo</p> <p>· Proveedores de servicios de apoyo a la consultoría: existen actualmente muchas fuentes donde buscar información, pero en ocasiones será necesario recurrir a estudios especializados, para lo cual se cuenta con una oferta importante de empresas que brindan estudios a diferentes niveles como, por ejemplo: <i>marketing</i> digital, encuestadoras, etc. En términos generales, no existe un poder concentrado.</p> <p>· Profesionales y consultores: siendo los consultores el recurso más importante, se evidencia en la realidad que hay suficientes escuelas y universidades de donde egresan profesionales talentosos.</p>	<p>Rivalidad entre competidores: variará dependiendo del tipo de consultoría y el segmento.</p> <p>· La consultoría en las empresas grandes está concentrada y dominada principalmente por las grandes firmas, transnacionales y locales, las que muchas veces mantienen contratos de servicios con aquellas. (Rivalidad alta)</p> <p>· En las empresas medianas y pequeñas: es poca la oferta para la gran cantidad de empresas, que son, en su mayoría, pequeñas firmas o consultores independientes. El Estado impulsa la capacitación y apoyo a este segmento de empresas. (Rivalidad baja)</p>	<p>Poder de clientes: depende para qué la necesiten</p> <p>Por una necesidad estratégica (media):</p> <p>· Debido a que la confianza y el prestigio son importantes, se toman su tiempo para decidirse por alguien que los apoye en todos los aspectos de diseño e implementación. Este tipo de servicio es más requerido por empresas grandes y medianas.</p> <p>Por una situación coyuntural (baja):</p> <p>· Por la urgencia e importancia del tiempo, se negocia menos el precio</p> <p>· Los clientes, sobre todo los medianos empresarios, tienen gran desconfianza al buscar profesionales que los apoyen; a veces, porque no creen que puedan aportar valor y otras por temor a que se filtre información confidencial de su empresa.</p>
	<p>Sustitutos: amenaza media</p> <p>Empresas grandes: media</p> <p>· Ejecutivos o equipos de trabajo de la misma empresa (alta).· Contratación de nuevo personal para desarrollar temas de consultoría (media).</p> <p>Empresas pequeñas y medianas : baja</p> <p>Es más difícil encontrar personas dentro de la empresa que puedan reemplazar un a un consultor.</p>	

Gráfico 34. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuente: Elaboración propia

1.5. Estudio de la oferta, análisis cuantitativo y cualitativo

(La siguiente información se obtuvo del Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú, 2016 por David Lossio Andrade)

La oferta de consultoría se podría dividir, según el tipo de servicios que se ofrece, en consultoría de gestión empresarial y consultoría de ingeniería.

A) La consultoría de gestión empresarial. Se dirige a todas las áreas de gestión de la empresa y se puede ofrecer de tres formas:

Consultoría integral. Aquella que puede atender a todas las áreas de gestión de la empresa (Estrategia, Finanzas, Producción, Comercial, Recursos Humanos, Tecnologías de Información); por el nivel de inversión, experiencia y recursos necesarios este servicio se brinda mayormente a las empresas grandes, aunque existen consultoras que lo dirigen únicamente a pymes.

Consultoría especializada. Responde a las necesidades del mercado y se especializa en áreas específicas de gestión empresarial, como:

- Marketing: Área de Mercadeo y Ventas.
- Tecnologías de la Información: software, hardware y servicios conexos.
- Sistemas de Gestión: dirigida a formalizar los procesos para cumplir con los estándares internacionales en las áreas de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad, Responsabilidad Social, etc., con miras a la obtención de la correspondiente certificación.
- Recursos humanos.

Consultoría total. Aquella que, aunque no cuente con el conocimiento de cada una de las áreas, brinda todo tipo de servicio gracias a la subcontratación.

B) La consultoría en ingeniería. Los sectores más importantes dentro del sector de la consultoría de ingeniería son: minería, energía, hidrocarburos, viales (sector público), saneamiento (tratamiento de agua y afluentes) y sector sanitario (construcción de hospitales, saneamiento).

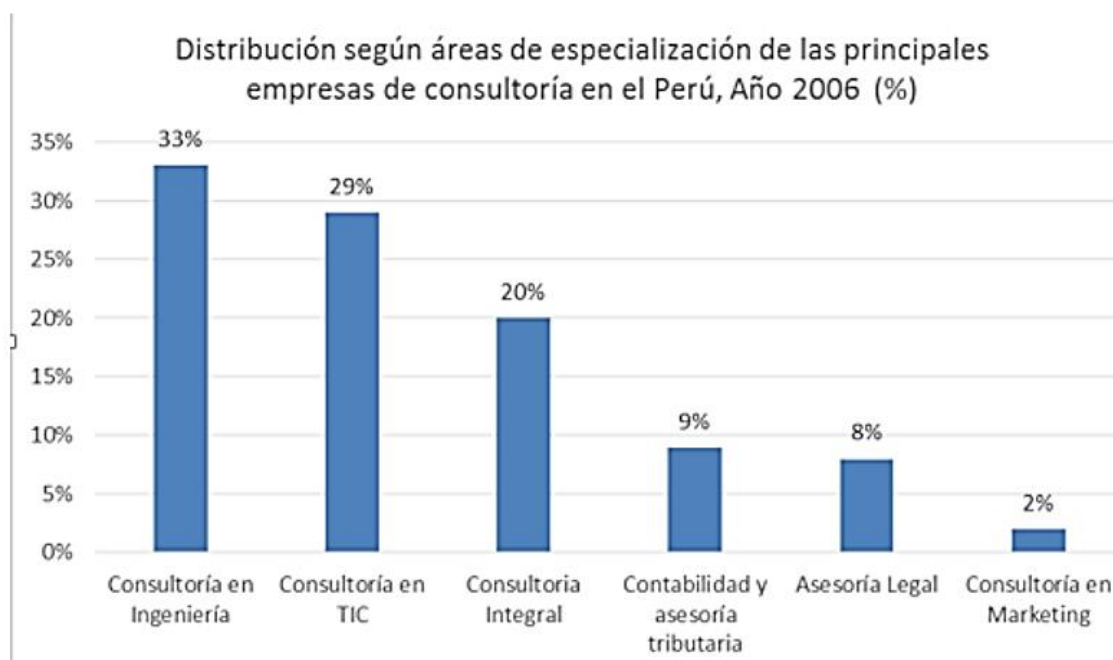


Gráfico 35. Distribución de áreas de Especialización de las principales empresas de consultoría en el Perú Año 2006

Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Perú The Top 10 000 companies (2008).

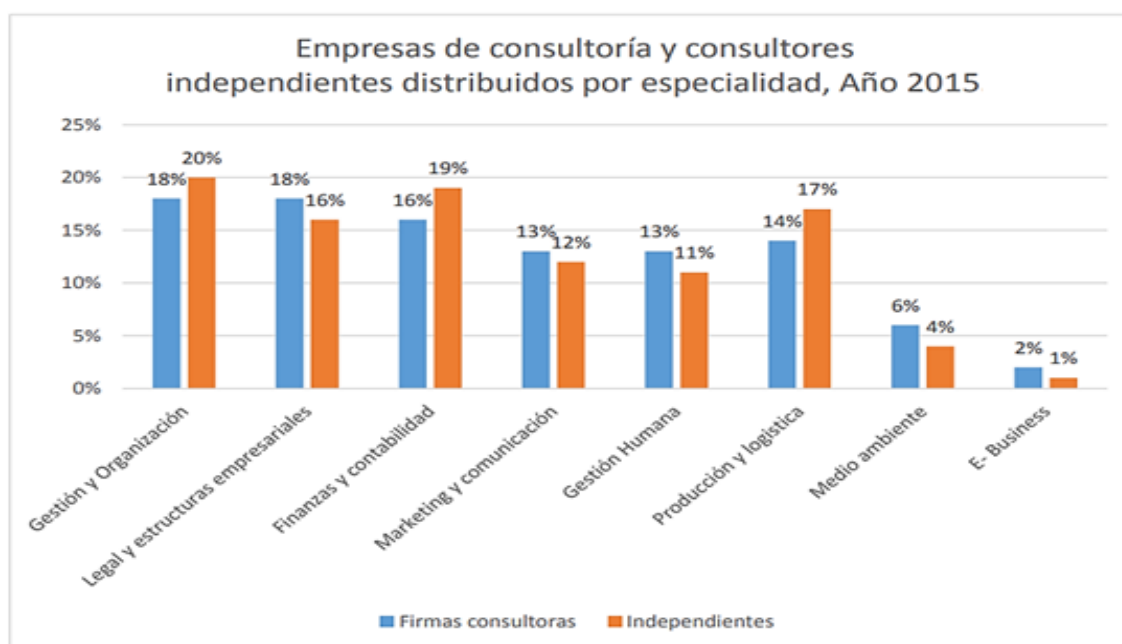


Gráfico 36. Empresas de consultoría y consultores independientes distribuidos por especialidad, Año 2015

Fuente: Elaboración propia, con datos de e-consulting (Directorio de Consultoría Empresarial Confiep), e Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

(La siguiente información es obtenida de la primera encuesta nacional de empresas 2015, elaborado por PRODUCE-OEE)

Otro punto que ha cobrado mayor importancia entre las empresas es el tema de las certificaciones, debido a que los productos locales ingresan cada vez con mayor frecuencia a mercados más competitivos y exigentes. Ahora bien, en vista de la escasez de certificaciones en el Perú, especialmente para las MYPE, el Ministerio de la Producción cuenta con el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) cuyo propósito es acompañar a las MYPE en la inserción hacia las cadenas globales de valor (CGV). Cabe destacar:

“La importancia de las CGV radica precisamente en que permiten generar nuevos empleos, diversificar nuestras exportaciones y adquirir nuevas capacidades tecnológicas y productivas de acuerdo con los estándares internacionales” [\(Kosacoff, López, & Pedrazzoli, 2007\)](#).

En ese sentido, el INACAL facilita esta inserción a través de la creación de normas técnicas, la acreditación de laboratorios, la calibración de instrumentos de medición, la capacitación a las empresas, entre otros instrumentos. Las certificaciones para la comercialización y los distintos procesos productivos de las firmas son condiciones indispensables a medida que las empresas van internacionalizándose. En efecto, las certificaciones generan una buena reputación tanto en el mercado local como internacional, y contribuyen a que las empresas puedan ganar una cuota mayor de mercado, así como acceder e insertarse a mercados internacionales.

En el Perú, el 28% de medianas y grandes empresas contaba con alguna certificación en el 2014. De dichas empresas, el 43.1% contaba con procesos certificados para la “comercialización”, el 21.3% para la “producción” y el 11.4% para las “compras”, sumando así el 75.8%.

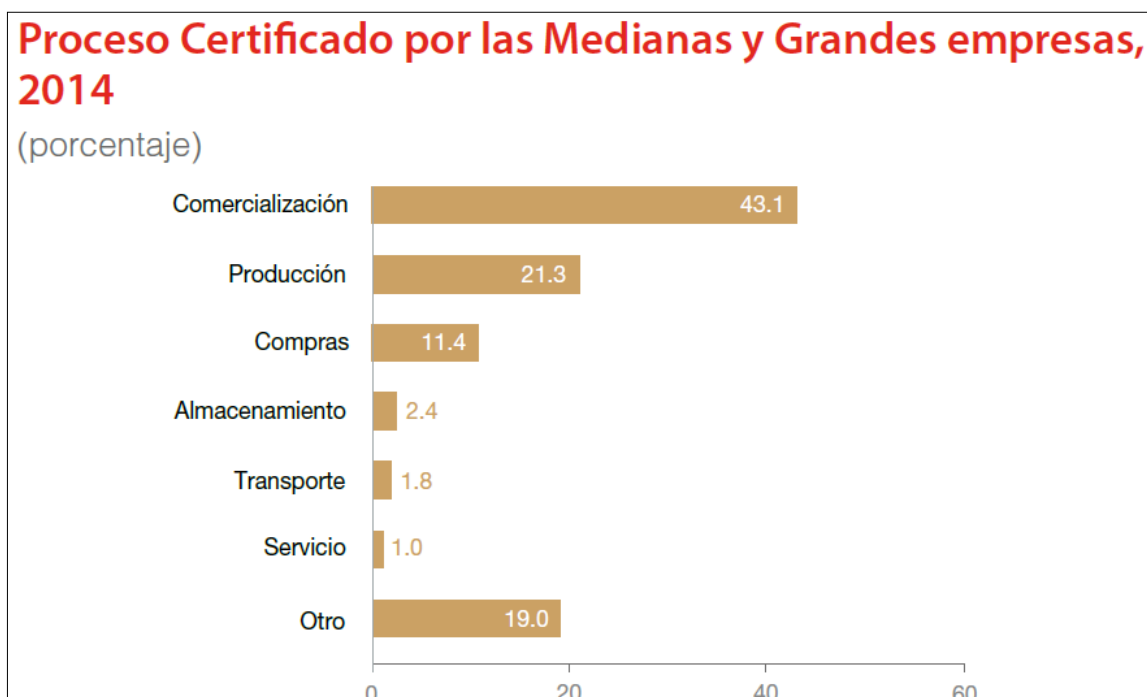


Gráfico 37. Proceso certificado por las medianas y grandes empresas 2014

Fuente: Encuesta Nacional de Empresas 2015 Elaboración: PRODUCE – OEE

Respecto al origen de la entidad que emitió la certificación a la empresa, se observa que el 67.4% fue de origen internacional. Por su parte, con respecto a los sectores, es el sector transporte y almacenamiento el que concentra una mayor participación de empresas con certificados de procesos de origen internacional, seguido por el sector comercio y el de servicios, específicamente aquel de suministro de electricidad, gas y agua. Cabe destacar que aquellos tres sectores mencionados, representan al 60.2% de las empresas que cuentan con certificación de procesos equivalente a 2,452 empresas. Ahora, si bien las empresas del sector pesca y acuicultura representan solo el 0.5% de las empresas que cuentan con certificación de procesos, cabe destacar que el 62.7% de esas empresas tiene certificación de origen nacional, debido a la gran participación de la pesca artesanal en el país.

Origen del principal certificado de procesos con el que cuenta la empresa, según sector económico, 2014

(porcentaje)

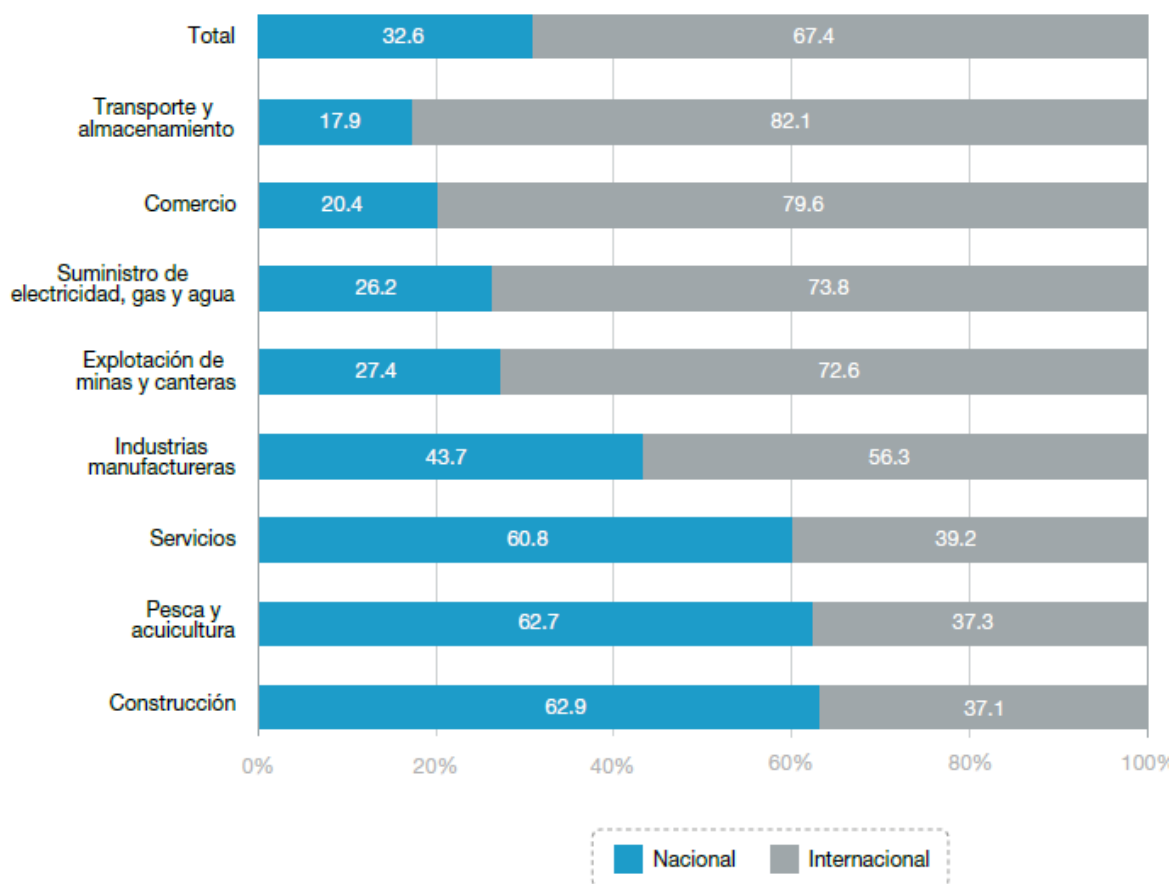


Gráfico 38. Origen principal certificado de procesos con el que cuenta la empresa, según sector económico, 2014

Fuente: Encuesta Nacional de Empresas 2015 - Elaboración: PRODUCE – OEE

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Empresas 2015, el 47.1% de las medianas y grandes empresas exportadoras cuenta con alguna certificación y el resto 52.9% no cuenta con certificación alguna. De las empresas que cuentan con certificación en proceso, el 82.6% cuenta con certificación en Gestión de la Calidad ISO 9001, ya que es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debería contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Por ello, los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se asegura de que la empresa seleccionada disponga de un buen Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Empresas que cuentan con certificación por tipo de certificación ISO, 2014

(porcentaje)

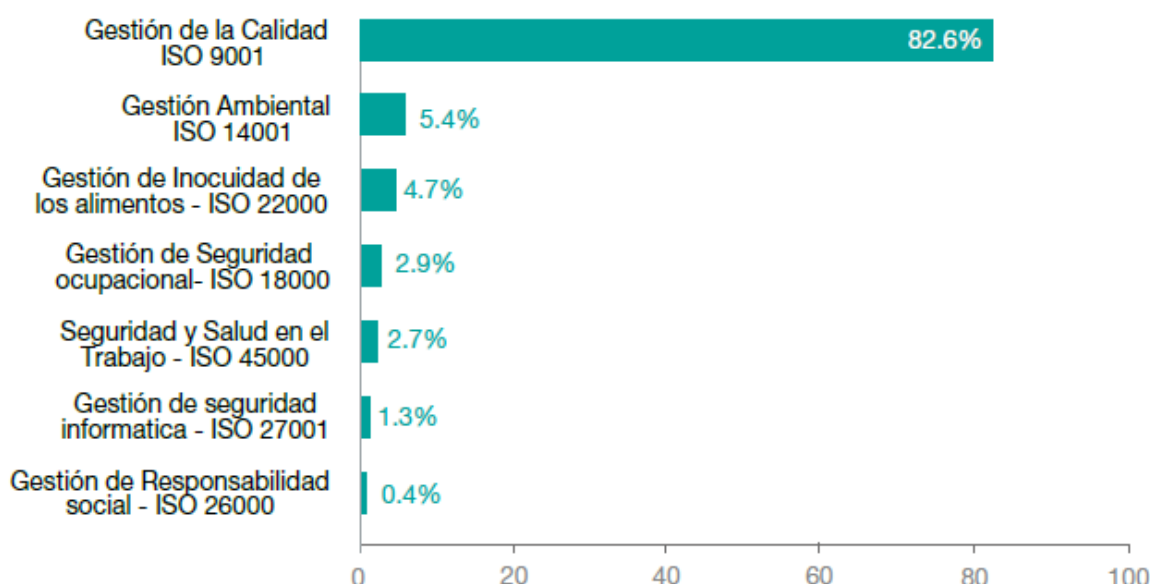


Gráfico 39. Empresas que cuentan con Certificación por tipo de certificación ISO, 2014

Fuente: Encuesta Nacional de Empresas 2015 - Elaboración: PRODUCE – OEE

El 81.4% de las empresas que cuentan con certificación en Gestión de la Calidad ISO 9001 pertenecen a los sectores Manufactura (69.5%) y Comercio (11.9%), mientras que el resto de los sectores representan el 18.6%. Contar con un sistema de gestión de calidad en proceso facilita a las empresas exportadoras a competir con las empresas del mercado externo y local. Los países con una estructura de especialización más diversificada y con niveles más elevados -en lo que Reinert (2007) denomina índice de calidad de productos- tienen en general mejor desempeño económico y nivel de desarrollo. Según resultados de la encuesta, el 79.5% de las empresas exportadoras certificaron sus procesos en producción (53.9%) y en compras (25.6%); y el resto lo realizaron en otra parte de la cadena de valor de la empresa como se observa en el siguiente gráfico.

Empresas que cuentan con certificación por tipo de proceso, 2014

(porcentaje)

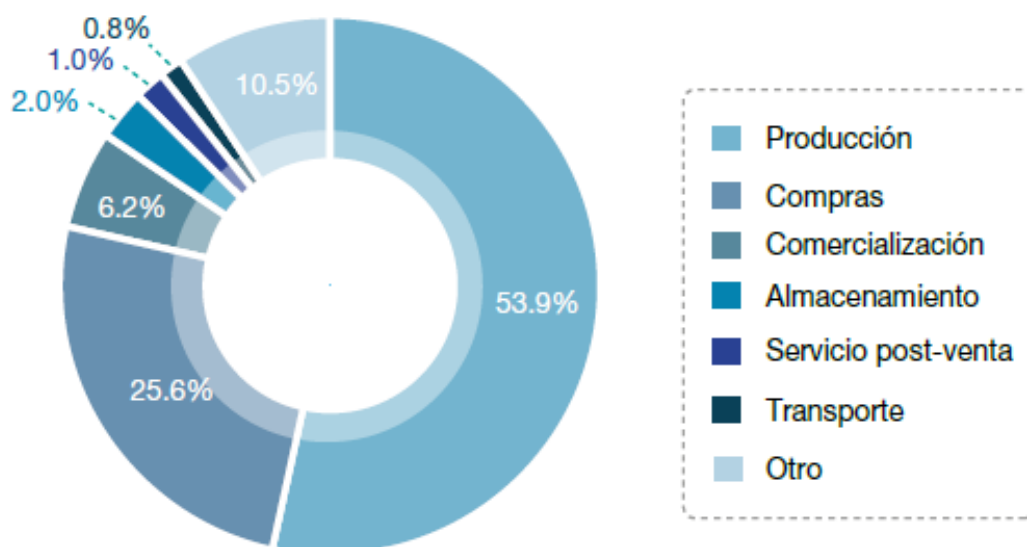


Gráfico 40. Empresas que cuentan con certificación por tipo de proceso

Fuente: Encuesta Nacional de Empresas 2015 - Elaboración: PRODUCE – OEE

A nivel sectorial, más del 50% de las empresas exportadoras de los sectores de Construcción y Comercio cuentan con alguna certificación, a éstos le siguen los sectores de Pesca, Servicios y Manufactura. En el caso del sector Construcción interviene una gran cantidad de actividades que abarcan desde actividades del sector primario como las de extracción de materiales o mineras, hasta otras actividades más específicas como la transformación de materiales, edificación, ingeniería civil, diseño o la promoción inmobiliaria. Este sector es uno de los motores de crecimiento de la economía nacional, motivo por el cual busca procedimientos que garanticen la calidad, seguridad, sostenibilidad y responsabilidad en todos sus procesos. En el caso de los otros sectores productivos como Manufactura y Pesca es importante que cuenten con una norma de gestión de calidad, ya que les va a permitir acceder a mayor número de mercados en un proceso de internacionalización, mejorar la eficacia interna y la planificación de los recursos de la empresa.

1.5.1. Identificación y análisis de la competencia

(La siguiente información es obtenida de Estudio: El mercado de la Consultoría en Perú, realizada por Instituto Español de Comercio ICEX 2010)

Principales empresas de Consultoría en Gestión de Calidad:

A) Bureau Veritas

Es una compañía de servicios que se especializa en prestar servicios enfocados a la gestión de la calidad, salud, seguridad y ambiente, y responsabilidad social. Ofrece una amplia gama de servicios técnicos y soluciones en los campos de certificación, valoración de conformidad, consultoría y adiestramiento.

Los servicios que ofrece están dirigidos a cubrir las necesidades en las áreas de certificación, valoración de conformidad de estándares, consultoría y adiestramiento de empresas con actividad Estas áreas son: energía y procesos, comercio internacional, transporte y logística, marítima, construcción civil, bienes de consumo, certificación, e-Business y aeronáutica y espacio. En el área de consultoría ofrece servicios de sistemas de gestión de calidad, de medio ambiente, inocuidad de los alimentos, seguridad, responsabilidad social, estudios de impacto ambiental, auditorías, valorizaciones...

La composición porcentual de su cartera de clientes se muestra en el siguiente gráfico.

CARTERA DE CLIENTES DE BUREAU VERITAS S.A.

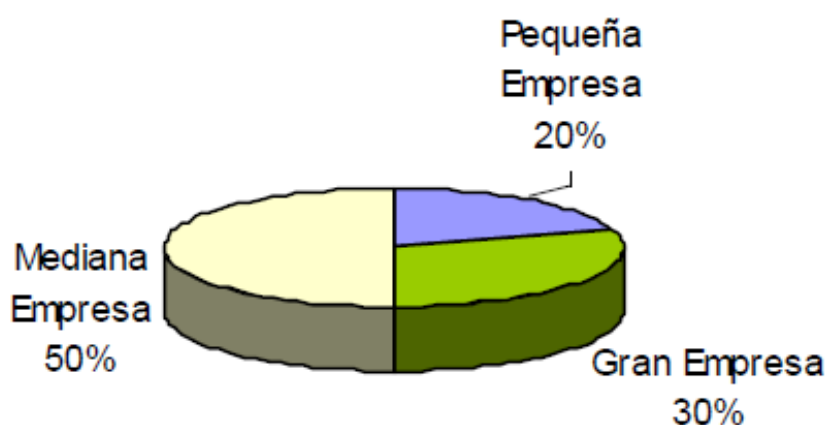


Gráfico 41. Cartera de clientes de Bureau Veritas S.A.

Fuente: EConsulting. Directorio de Consultoría Empresarial. CONFIEP. Elaboración propia.)

B) Qualitas del Perú

Empresa de origen peruano dedicada al mejoramiento de capacidades organizacionales a través de servicios de consultoría, capacitación y auditoría. Está especializada en la implementación y mantenimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, temas que forman parte de la Responsabilidad Social Empresarial, entre otros, siguiendo normas internacionales reconocidas tales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/IEC 17025, Codex Alimentarius, etc.

Sus principales clientes pertenecen a organizaciones del sector público y privado en rubros como: minería, industria, pesca, alimentos, agroindustria, hotelería, hidrocarburos, metalmecánica, comunicaciones, servicios de ensayos de laboratorios, servicios de educación, servicios de soporte técnico, servicios de salud, municipalidades, y organismos del Gobierno. Su cartera de clientes está compuesta tanto por organismos privados, mediana y gran empresa, y sector público.

CARTERA DE CLIENTES DE QUALITAS DEL PERÚ S.A.C.

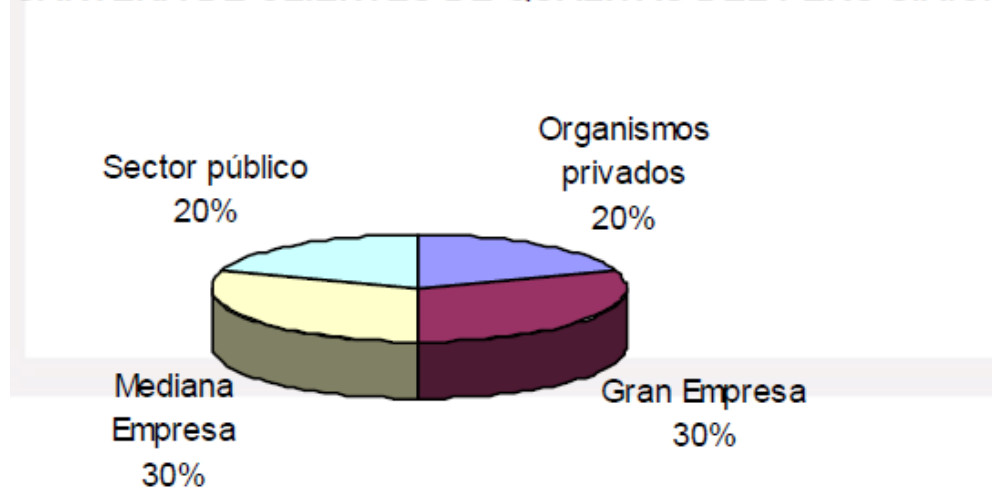


Gráfico 42. Cartera de clientes de Qualitas del Perú S.A.C.

Fuente: EConsulting. Directorio de Consultoría Empresarial. CONFIEP. Elaboración propia.

Entre sus fortalezas principales destaca su personal altamente cualificado y multidisciplinario, y la disponibilidad de una infraestructura y tecnología moderna y adecuada a las exigencias del mercado.

C) MAXIMIXE

Empresa peruana de consultoría que desde sus comienzos ha ido creciendo gracias a su profundo conocimiento del mercado peruano. Esto le permite atender el segmento de las PYMES, su mayor cliente, y entidades del sector público.

La estructura de Maximixe es matricial, para generar sinergias entre divisiones estratégicas y centros de excelencia sectoriales. Sus cinco divisiones estratégicas son: Consultoría Integral, Inteligencia Económica, Comunicación Global, Marketing y Mercados y Escuela.

Su portafolio de servicios comprende:

- Asesoría económica CASER (Club de Análisis Estratégico de Riesgos)
- Estudios relacionados con el desarrollo económico y social, para brindar soporte integral al Gobierno central y Gobiernos regionales
- Microfinanzas, orientado al sector bancario en el desarrollo de las microfinanzas (servicios financieros para PYMES)
- Investigación de mercados (estudios cuantitativos y cualitativos)
- Reestructuración empresarial
- Sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015
- Valoración de los derechos de propiedad y activos intangibles
- Valoración de activos reales
- Valoración de empresas en marcha
- Plan de dirección y marketing estratégico
- Gestión y control de fondos

Entre las fortalezas de Maximixe destacan su planteamiento estratégico, y su profundo conocimiento en materia de economía, banca y finanzas corporativas.

D) Corporación de Compañías de Research

Empresa peruana con actividad en el ámbito nacional e internacional. Además de su sede en Perú, cuenta con oficinas propias en Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, Paraguay y Uruguay. Está conformada por las divisiones: Retail audit. Research y Ad Hoc Research, a través de las cuales realiza investigaciones sobre productos y servicios, calidad del servicio, comportamiento del consumidor, comunicación y empresas, negocios y mercados, auditorías sistemáticas mensuales y bimensuales, tests de mercado, paneles y censos.

Entre sus fortalezas se encuentra su certificación en ISO 9000, su infraestructura física y tecnológica, y su reconocida experiencia en estudios especiales (ad-hoc) y sistemáticos (auditoría de mercado).

1.5.2. Productos sustitutos y complementarios

Principales empresas de Consultoría para PYMES

A) Senati-Centropyme

SENATI es el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial. Por su parte, CENTROPYME es una unidad de servicios del SENATI, cuya función principal es apoyar a la microempresa y a la pequeña empresa, además de coordinar los servicios para las PYMES con los diferentes programas y órganos operativos del SENATI. Cuenta con la cooperación del Fondo y Contravalor PERÚ-SUIZA y SWISSCONTACT. Su objetivo es fortalecer la capacidad competitiva de las PYMES, para mejorar la calidad de sus productos y la productividad de sus talleres, y para facilitar su acceso al mercado y a las nuevas tecnologías. Los servicios que ofrecen son:

- Diagnóstico empresarial
- Asesoría técnica
- Asesoría en aspectos productivos
- Capacitación

Sus mayores fortalezas son la atención especializada a actividades productivas y PYMES, y su cobertura nacional con instalaciones propias y unidades móviles. Los sectores económicos en los que acredita experiencia son, entre otros: agroindustria, productos alimenticios y bebidas; artesanía; cueros y calzado; industria manufactura diversa; industria metálica y maquinaria; ONG; servicios internacionales

B) Mercadeando S.A.

Se trata de un centro de servicios para la PYME creado en 1995 como una división del Grupo de Mercadeo Total S.S. en Joint Venture con la Agencia Suiza para el Desarrollo y Cooperación COSUDE, a través del Programa DESIDE- Apoyo al Mercado de Servicios para la Pequeña Empresa, operado por Swisscontact. Tienen actividad a nivel nacional en un número importante de provincias y a nivel internacional en Ecuador, Bolivia, Venezuela y Colombia. Sus servicios van dirigidos hacia entidades de cooperación, organismos privados de desarrollo y pequeñas empresas.

Se trata de servicios de consultoría (diagnósticos comerciales, diseño de planes y estrategias de marketing, selección de profesionales en marketing y ventas, asesoría en aplicaciones de

Benchmarking, PRIME –Plan de Respuesta Interactiva al Mercado-), estudios de mercado, y comunicación empresarial (creación y diseño de marcas comerciales, desarrollo de envases, creación y diseño de logotipos, desarrollo de lemas comerciales –slogan-, diseño de manual de identidad corporativa, diseño de campañas de publicidad y promoción, consultoría en comunicación, imagen corporativa y publicidad).

Sus clientes los conforman organismos de Cooperación Internacional, organismos del Estado, organismos no gubernamentales de desarrollo, consorcios de organismos no gubernamentales, módulos y centros de servicios, gremios empresariales y empresas privadas.

CARTERA DE CLIENTES DE MERCADEANDO S.A.

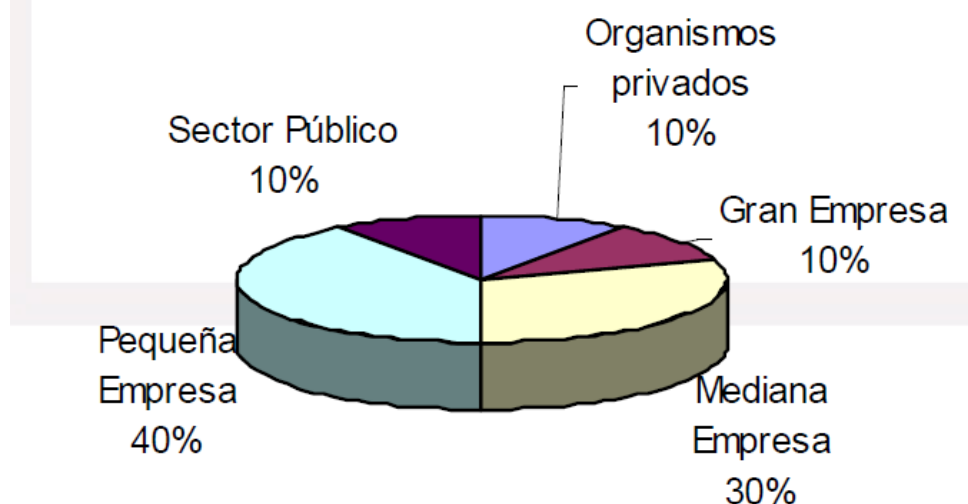


Gráfico 43. Cartera de clientes de Mercadeando S.A.

Fuente: EConsulting. Directorio de Consultoría Empresarial. CONFIEP. Elaboración propia.

1.5.3. Análisis de los precios

Consultora por tamaño	Dirigida a	Tipo de Organización	Número	Servicios	Precios	Fortalezas	Debilidades
Consultora Grande	Empresas grandes en mayor proporción y también a empresas medianas	Corporaciones principalmente Transnacionales	14	Integral (Todas las áreas, desarrollos tecnológicos y estudios elaborados por la misma empresa), Estudios de Ingeniería, Diferentes estudios especializados(Fusiones, políticas publicas, estudios económicos, etc.)	S/1200 - más por hora ó Más de S/.100.000 por proyecto	Expertos y Personal muy calificado de prestigio internacional. Contactos a nivel local e internacional. Tecnologías y metodologías. Expertos en implementación del cambio	Mayor complejidad en las coordinaciones, altos costos fijos
Consultora mediana	Atienden mayormente todo tamaño de empresa, especialmente las medianas y grande	Estudios profesionales Universidades Empresas consultoras locales	83	Integral y especializada , pero con menores alcances que las consultoras grandes.	S/200 -S/ 500 por hora ó 30 a 60 000 por proyecto	Flexibles, conocedores del entorno, especialistas en sectores, personal calificado, asesoría a la medida, prestigio	Altos costos fijos, Rotación de personal, Ambito y conocimiento sólo local.
Consultora Pequeña / Independiente	Los consultores independientes, dependiendo de su experiencia, pueden atender desde pequeñas hasta grandes empresas. Las empresas pequeñas normalmente se dirigen a micro y pequeños empresarios	Empresas estatales, camaras de comercio, gremios, Cooperación técnica, universidades	2000	Asesoría/Información/Capacitación técnica/Servicios de acceso a mercados	S/ 50 - S/300 hr ó S/13000 en promedio. Los independientes, varían mucho según su experiencia y especialidad	Flexibles, conocedores de algunos sectores específicos	Capacidad y recursos muy limitados para una gran demanda de clientes y servicios. No son muy valorados sus servicios.

Gráfico 44. Análisis de las empresas de consultoría por tamaño

Fuente: Elaboración propia con información de LinkedIn y Perú: The Top 10 0000 companies

(La siguiente información se obtuvo del Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú, 2016 por David Lossio Andrade)

Según informe del Ministerio de la Producción, a noviembre del 2004 existían 659 046 empresas Mypime formales y actualmente existen más de 1.8 millones, habiéndose casi triplicado el número de empresas en poco más de diez años.

A continuación, un reporte de la evolución del stock de empresas entre 2010 y 2014:

Concepto	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	Var % 2014/13
Stock al inicio del periodo	1,270,414	1,374,278	1,478,220	1,634,504	1,778,377	0.1
Altas (1)	223,027	252,559	311,669	286,311	262,973	-8.2
Bajas (2)	-101,088	-120,066	-144,508	-153,514	-163,729	6.7
Otros ingresos y salidas (3)	18,075	28,551	-10,877	11,076	5,910	
Stock al final del periodo	1,374,278	1,478,278	1,634,504	1,778,377	1,883,531	5.9
Tasa de altas (%) - (4)	16.2	17.1	19.1	16.1	14	
Tasa de bajas (%) - (5)	7.4	8.1	8.8	8.6	8.7	

1. Comprende a las empresas que se crean o reactivan

2. Empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas

3. Ingresos y salidas que implican cambios principalmente de persona natural con negocio y viceversa

4. Es la relación de altas de empresas con el stock al final del periodo

5. Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del periodo

Gráfico 45. Evolución de stock en empresas entre 2010 y 2014

Fuente: INEI – Directorio Central de empresas y establecimientos

1.5.3.1. Factores que influyen en los precios del negocio

Un estudio de mercado realizado por Proexport muestra que el principal limitante en este sector en Perú es el desconocimiento de las pymes acerca del beneficio de una consultoría. Por el poco desarrollo del mercado, sobre todo en provincias, la mayoría de los empresarios aún continúan sin conocer la existencia y los beneficios de una empresa de consultoría, razón por la que aún se evidencia como un servicio que no genera valor. Esta percepción proviene, entre otros aspectos, del hecho que el cliente que ha logrado crecer solo no siente necesario —o, al menos, no muy importante— ser asesorado y menos aún pagar por ello. Se ha podido determinar que lo informado en este estudio, hoy no ha variado mucho, sobre todo en el desconocimiento de los beneficios de una consultoría, en los precios, y en la falta de consultorías adecuadas a las circunstancias de la pequeña empresa.

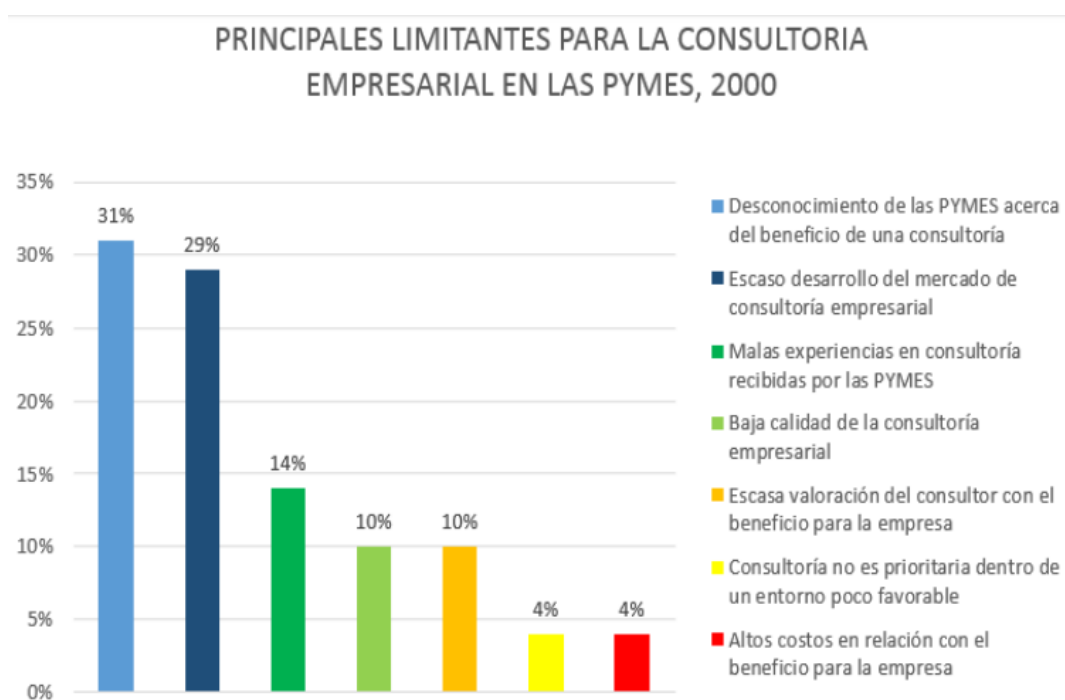


Gráfico 46. Principales limitantes para la consultoría empresarial entre las PYMES, 2000

Fuente: CONFIEP y elaboración del grupo consultor PROEXPORT

1.5.3.2. Fijación del precio de Mercado

Según encuestas realizadas por una investigación del INEI a 11 937 pequeños y microempresarios del sector manufactura (de veintinueve clases diferentes), el 20% había recibido alguna consultoría o asesoría y el gasto total fue de S/.36 486 000, lo que en promedio significa que se invirtieron S/.13 000 por una asesoría o consultoría.



Gráfico 47. Micro y pequeñas empresas que gastaron en consultoría porcentual, 2012

Fuente: Instituto Nacional de estadística e informática (INEI). Encuesta de micro y pequeña empresa 2013

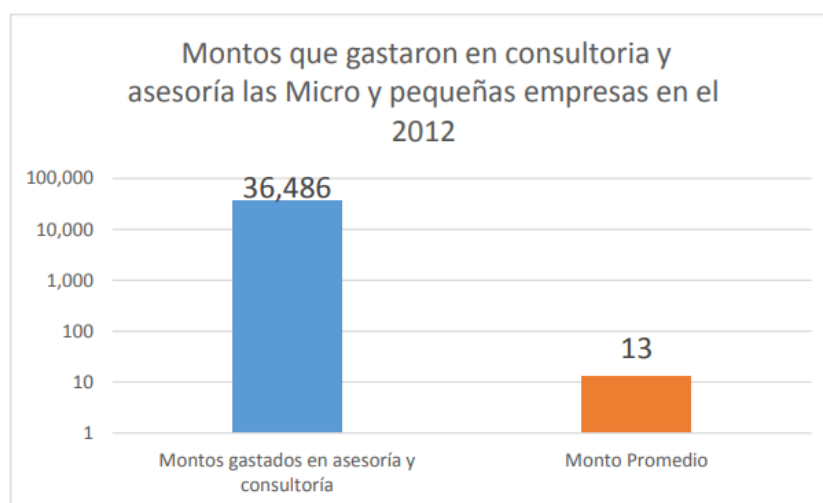


Gráfico 48. Micro y pequeñas empresas que gastaron en consultoría en miles de dólares, 2012

Fuente: Instituto Nacional de estadística e informática (INEI). Encuesta de micro y pequeña empresa 2013

1.6. Balance Demanda-Oferta

Tomando datos de las micros y pequeñas empresas que gastaron en consultorías el 2012, tenemos el cuadro resumen para el Balance Demanda-Oferta:

BRECHA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEMANDA DE CONSULTORIA Y ASESORIA	36486	47432	61661	80160	104208
OFERTA OPTIMIZADA SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASESORIA 20%	7297	9486	12332	16032	20842
BRECHA DE SERVICIOS	29189	37946	49329	64128	83366

Tabla 1. Balance Demanda-Oferta con datos 2012

Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que el 80% de empresas que optarían por una consultoría, corresponden al sector de demanda potencial insatisfecha, por no haber llegado a ella con el total de empresas de consultoría.

1.6.1. Cálculo de la demanda potencial insatisfecha

SERVICIOS QUE OFRECEREMOS	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA
	ANUAL	ANUAL	ANUAL
CER01-REC02 Certificación - Recertificación Normas ISO 9001-2015	7297	36486	29189
AUM01 - Auditoria MINTRA			

Tabla 2. Calculo Demanda Potencial insatisfecha

Fuente: Elaboración propia

Según los servicios orientados a la demanda potencial insatisfecha, estamos considerando al 20% del total del mercado total, el cual nos muestra un amplio mercado, aun sin atender. Esto concluye que las empresas de consultoría actualmente operando en el país, aún no están en la capacidad de cubrir el mercado desatendido.

Para hallar la población potencial, se puede utilizar fuentes secundarias, en este caso el reporte del Ministerio de la Producción Mipyme 2013 donde se tiene 46,134 empresas Pymes. Teniendo los datos históricos de la cantidad de empresas Pymes de los últimos cinco años se procederá a proyectar la población de empresas Pymes los cinco años siguientes a través de regresión lineal. Se está utilizando regresión lineal debido a que el coeficiente de correlación es positivo. Como se muestra en la siguiente se tiene proyectado la población de la Pymes hasta el 2019.

Proyección de la Población						
LIMA						
COEFICIENTE R2	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0,97	45.994	48.834	51.673	54.513	57.352	60.192
0,97	1.808	1.909	2.010	2.111	2.212	2.313
	47.802	50.742	53.683	56.624	59.564	62.505
CALLAO						
COEFICIENTE R2	2014	2015	2016	2017	2018	2019
0,96	2.412	2.552	2.693	2.834	2.974	3.115
0,36	91	95	99	103	106	110
	2.503	2.647	2.792	2.936	3.081	3.225
TOTALES	50.305	53.390	56.475	59.560	62.645	65.730

Gráfico 49. Proyección de la población

Fuente: PRODUCE - Elaboración propia

Ahora se va a hallar la población potencial, como se muestra en la tabla

PYMES DE LIMA Y CALLAO						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mercado objetivo	50.305	53.390	56.475	59.560	62.645	65.730
p	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39
Población potencial	19.619	20.822	22.025	23.228	24.432	25.635

Gráfico 50. Población potencial

Fuente: PRODUCE - Elaboración propia

1.6.2. Proyección de las ventas y participación de Mercado

Al considerar el mercado potencial insatisfecho, estamos listos para plantear la Proyección de las ventas y la participación en el mercado de Lima y Callao

PRESUPUESTO DE VENTAS

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
CER01-REC02 Certificación - Recertificación Normas ISO 9001-2015	152,542	152,542	165,254	165,254	177,966
AUM01 - Auditoria MINTRA	61,017	66,102	71,186	76,271	81,356
Subtotal	213,559	218,644	236,441	241,525	259,322
IGV 18%	38,441	39,356	42,559	43,475	46,678
TOTAL S/	252,000	258,000	279,000	285,000	306,000

Tabla 3. Proyección de ventas Plan de Negocio

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 2 – PLAN DE MARKETING

2.2. Plan de Marketing

TIPO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
CORTO PLAZO (06 MESES)	CONOCER LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE, EN CUANTO A SIG Y NORMAS ISO	1. Identificar y analizar qué características tiene la empresa y cuáles son las expectativas del cliente.	1. Estudio de mercado que proporcione información inicial de cada cliente
		2. Determinar las necesidades y las carencias de formación que tiene la empresa en temas de SIG y normas ISO	2. Estudio de la competencia, evaluación de su posición competitiva, frente al servicio a ofrecer
		3. Cubrir las necesidades de consultoría y capacitación, según el plan operativo de la empresa	2. Analizar encuestas, proyecciones que provean indicadores de interés
		4. Diseñar propuestas técnicas según las necesidades de cada cliente.	3. Definir las características de los servicios a ofrecer en cada etapa del proceso
	4. Definir las condiciones del Servicio, los planes de trabajo, el tiempo		
	PRESENTAR LOS BENEFICIOS CON LOS QUE NUESTRA EMPRESA CUENTA PARA EL MERCADO LOCAL	1. Ofrecer un servicio oportuno y adecuado que llegue a cada necesidad del cliente y que este logre una ventaja competitiva a partir de la segmentación del público objetivo	1. Desarrollo del logotipo de la empresa y slogan
			2. Análisis de estudio de mercado y definición de medios publicitarios y de promoción
		2. Obtener financiamiento para iniciar el Plan de Negocio	3. Creación de sitio web, pagina Facebook y cuenta Linkedin para promover nuestros servicios, así como un espacio interactivo y de comunicación con los clientes
			4. Fomentar recursos de capacitación de temas relacionados al servicio ofrecido
		3. promover concientización para contribuir a la adopción de Sistemas de Gestión entre clientes Potenciales	5. Difusión a través de medios publicitarios y de información para el cliente, aspectos legales y requisitos, así como actualizaciones pertinentes al servicio ofrecido
			6. Implementación de SIG y Normas ISO en la propia empresa
		4. Determinar un factor diferenciador, a través de un servicio adecuado y oportuno para el cliente	7. Difusión de Certificaciones logradas por los clientes, como logro por el servicio ofrecido

MEDIANO PLAZO (1 AÑO)	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO IDENTIFICADO	1. Diseño de Portafolios para cada tipo de cliente atendido	Incrementar las alternativas de servicios a los clientes, elaborando portafolios de servicios según nuevas necesidades del cliente, identificadas de acuerdo con estudios de mercado
		2. Orientarse a cada cliente de manera particular, identificando ventajas competitivas para la empresa	Diseñar tarifas accesibles para diferentes tipos de clientes
		3. Determinar fuentes de financiamiento para adquirir nuevo personal para el aumento de los servicios ofrecidos	Crear vínculos, con organizaciones públicas, como INACAL, SNI, y privadas, que permitan fortalecer las operaciones de la empresa y desarrollar productos y servicios de mutuo beneficio.
		4. Evaluación de posibles líneas de crédito o fuentes de financiación para clientes potenciales	4. Crear cursos de capacitación dirigido a las empresas en general, con promociones y descuentos especiales
		5. Aumentar el nivel de recordación de los clientes, mediante, la interacción en medios de difusión	5. Participación de Ferias, y encuentros empresariales, para promover la interacción con nuevos clientes
	MEJORAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN TODOS LOS CLIENTES	1. Mejorar los índices de Percepción de la empresa por el cliente	1. Diseño de sistema de medición de la satisfacción del cliente
		2. Desarrollar el nivel de confianza del cliente con la Empresa	2. Análisis y evaluación de resultados a partir del nivel de satisfacción de cada cliente
		3. Implementación de Sistema de Gestión de Calidad de nuestros servicios	3. Control y medición de plazos de entregas en cada uno de los servicios al cliente
			4. Capacitación constante para clientes permanentes, para asegurar su fidelización
			5. Implementación de SIG e ISO 9001 para la gestión y los servicios de la empresa

LARGO PLAZO (5 AÑOS)	EXPANDIR EL NEGOCIO DENTRO DEL MERCADO Y HACIA NUEVOS MERCADOS	1. Crear vínculos, con organizaciones públicas y privadas, aumenten las operaciones de la empresa y generar productos y servicios de mutuo beneficio.	2. Realizar convenios con INACAL, SNI, OEFA, y empresas privadas, para fortalecer los servicios que la empresa ofrece
		2. Plan de contingencia frente a posibles cambios en el contexto político, legal y tributarios del sistema nacional, que pueda influir en la empresa.	2. Creación de servicios complementarios con el fin que de evitar bajas en la demanda de los servicios.
		3. Diseñar planes para generar valor agregado futuro para nuestros servicios y que sean comercializarlos en el mercado siempre.	4. Realizar campañas de publicidad y promoción en medios masivos
		4. Actualización y rediseño de los servicios	5. Diseño de estrategias orientadas al crecimiento de los ingresos y reducción de costos en los servicios brindados.

Tabla 4. Plan de Marketing

Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Estrategia general de Marketing

Masificar el servicio y entregar mejor conocimiento, brindando un servicio de consultoría, que conlleve a las empresas a la conformación de Sistemas Integrados de Gestión y luego prepararlas para Certificar en Normas ISO, los cuales le permitirán un mayor nivel de Competitividad, tanto para el Cliente como para el propio negocio.

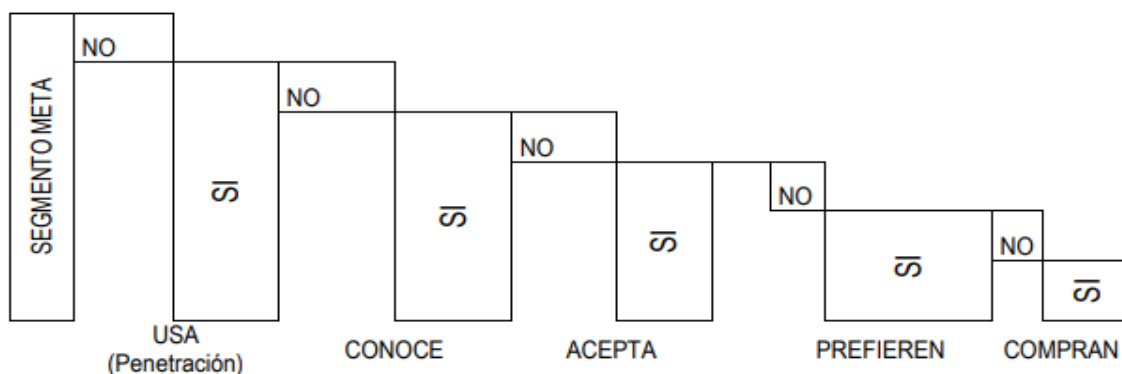


Gráfico 51. Determinando el Segmento meta

Fuente: Pirhua, elaborado por DLA

- Usa el servicio. La mayoría de las clientes no ha usado los beneficios de la consultoría, por lo que la penetración es de, aproximadamente, el 20%. Considerando que puede ser más complicado que cambien de consultor las empresas que ya usan el servicio y están satisfechas con él, el

esfuerzo debería enfocarse principalmente en los empresarios que no conocen el servicio, ya que es un mercado amplio.

- Conoce el servicio. Al no conocer este servicio, el cliente no lo busca; entonces, la principal meta será que el cliente llegue a entender sus beneficios. Según los estudios, el cliente pequeño o mediano difícilmente solicita apoyo a terceros en la gestión de su empresa. Ante estas circunstancias, el trabajo más importante para captar clientes será el de encontrar la mejor forma de que se convierta en una necesidad consciente y que se genere la confianza necesaria.
- Acepta el servicio.
 - El cliente que no ha usado el servicio, una vez que conozca y entienda los beneficios, no necesariamente comprará, entonces será importante que conozca y acepte, razón por la que el trabajo se enfocará en darle una muestra más tangible que el cliente pueda valorar.
 - El cliente que sí ha usado la consultoría y está satisfecho con los resultados obtenidos, lo más probable es que busque continuar con el mismo. Si no estuvo satisfecho, probablemente sea más complicado vuelva a tomar el servicio, por lo que habrá que desarrollar la confianza poco a poco, con trabajos cortos.
 - También existe la posibilidad de estar buscando una consultoría en un área distinta o buscar un mejor trabajo, entonces saldrán a buscar al mercado, siendo una ruta bastante usual el preguntar a los amigos por referidos o en la red.
- Prefiere el servicio.
 - Por la poca penetración en el segmento, la mayoría de las veces se tratará de clientes que no tengan como referencia otras alternativas.
 - Considerando a los clientes que ya tuvieron alguna consultoría y que, por lo tanto, tienen otras opciones, el principal distintivo en nuestra propuesta será el conocimiento experto del nicho, con opciones flexibles y adecuadas a sus problemas y necesidades, para que el cliente opte por nosotros.
- Compra el servicio. Para ayudar a tomar la decisión, habrá opciones flexibles, dependiendo del tipo de producto y el módulo que se adapte más a sus necesidades y posibilidades. En este proceso de prospección para lograr cerrar ventas, se espera poder lograr —debido a la experiencia— la eficacia de cada una de estas acciones y de esta manera determinar cuáles son las más acertadas para lograr los objetivos.

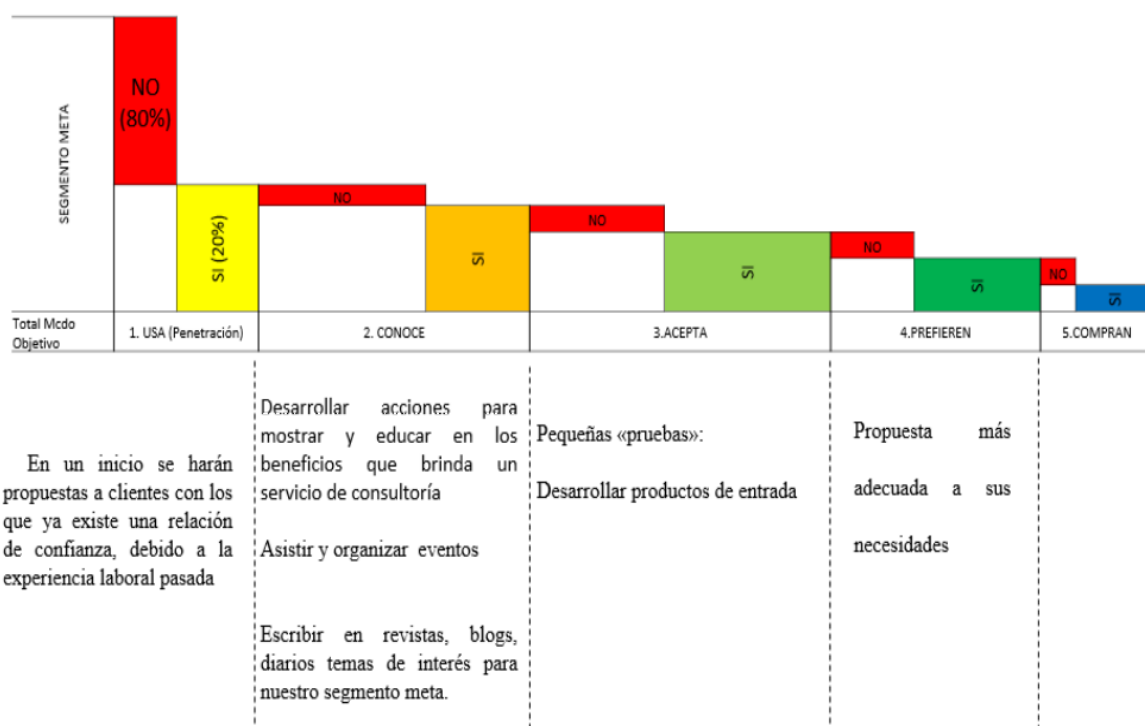


Gráfico 52. Esquema de diagnóstico comercial

Fuente: Pirhua, Elaborado por DLA

2.2.2. Política de Precios

A) El precio. Se establece considerando la oferta del mercado, buscando que esté dentro del promedio y sea accesible; este variará según el alcance del trabajo. Los productos tendrán hasta tres módulos: diseño, implementación y mantenimiento, pudiendo comprarlos por separado o de manera integral; esta separación de módulos construirá el paso a paso en la confianza con el cliente. Para calcular el precio se tendrá también como referencia la estimación del tiempo necesario en horas, ya que a los consultores se les pagará según sueldos del mercado. Cada módulo tiene una naturaleza diferente; el diagnóstico dependerá más de los consultores, mientras que la implementación dependerá más del cliente ya que hay ejecución y medición de resultados o proyecciones, lo mismo que el mantenimiento, pero con menor intensidad. Aun así, los precios se cobrarán por horas hombre, no por logro de resultados o proyecciones de beneficios.

B) Cantidad. Estará determinada por la venta de cada proyecto, lo cual, por lo amplio del mercado, se espera a medida que se gana experiencia y prestigio incrementar el número de proyectos. Al asesorar a la empresa en un punto crítico de su ciclo de vida, el conocimiento sobre esta será una ventaja importante, por lo que se espera captar al menos el 50% de recurrencia

de clientes antiguos para brindarles otros servicios; de esta manera, se incrementará la frecuencia de uso por cliente. Un objetivo, con el tiempo, a medida que la cantidad de clientes creciéndose va incrementando, es limitarla en aquellos servicios que demanden mayor profundidad, y por lo tanto mayor permanencia del servicio. De esta manera, el portafolio de clientes estará conformado por clientes permanentes y clientes temporales.

La cantidad dependerá sobre todo de la capacidad instalada, la cual se establecerá básicamente por la escasa cantidad de recursos (el número de consultores internos). Mientras más conozcamos los sectores y nos volvamos más expertos en los problemas fundamentales de este tipo de negocios, los ciclos del servicio serán más cortos y por lo tanto se incrementará la cantidad de clientes a atender, con la misma capacidad instalada.

C) Ajustes de precios, Se tomaron como referencia 5 empresas del sector y se obtuvo la siguiente información:

EMPRESA	SEDE	SERVICIO CONSULTORIA	PRECIO S/.
GESTCAM SAC	Lima	Implementación SIG – ISO (trinorma)	25,000
AVANTIA SAC	Lima	Implementación SIG – ISO (trinorma)	30,000
CERCANNA SAC	Lima	Implementación SIG – ISO (trinorma)	27,000
CONSULTORES CARRANZA SA	Lima	Implementación SIG – ISO (trinorma)	33,000
MURAZZO CONSULTORES SAC	Lima	Implementación SIG – ISO (trinorma)	20,000

Tabla 5. Precios de empresas de consultoría

Fuente: Elaboración propia

D) Márgenes. En el mercado los márgenes de ganancia son de aproximadamente un 10% en empresas grandes y hasta más del 50% de margen bruto en independientes. Se espera lograr un margen superior al 15%

2.2.3. Tácticas de Venta

A) Base de Datos Cualificada.

El objetivo de la base de datos es poder centralizar la información de nuestros clientes y los prospectos al que cada uno represente, nos permite reunir información “segmentable”, y en el mejor de los casos, poder llevar un récord de su historial de contactos con la empresa.

Beneficios esperados:

- Concentrar la información general de clientes y prospectos: nombre, teléfono, dirección, email, ciudad, etc.
- Registrar información detallada de nuestros clientes y prospectos, los que de otra manera pueden perderse en el tiempo u olvidarse.
- Elaborar campañas de email marketing o call center de promoción o fidelización con los contactos clave.
- Usarla como directorio para la actividad de ventas directas u online.
- Controlar la administración de ventas
- Monitorear los procesos de compra de clientes y prospectos
- Segmentar nuestra estrategia de marketing para elaborar información y acciones más personalizadas y de mayor impacto.

B) Alianzas Estratégicas.

No desgastar a la empresa al buscar nuevos clientes cuando quizá haya otro que ya lo hizo. Buscaremos empresas aliadas cuyo negocio no sea competencia al nuestro, pero sí que compartan el mismo mercado. Esto nos permite generar sinergia con empresas que ya recorrieron el camino y tienen una buena cartera de clientes a la que podríamos acceder. Es una buena forma de atraer nuevos clientes, ya que esta alianza implica una relación GANAR – GANAR, por eso se deben establecer tratos justos y equitativos.



Gráfico 53. El marketing digital para consultores en cinco pasos

Fuente: Prospect Factory Marketing en Internet para Firmas de Consultoría

C) Sitio Web.

Uno de los objetivos más importantes de nuestra página web, sin duda, será el convertir al mayor número posible de visitas en “leads”, es decir, lograr captar sus correos electrónicos para poder seguir más adelante en contacto con dichas visitas de forma más personalizada.

El sitio no será únicamente para informar de nuestros servicios si no intentamos, además de ello, conservar sus datos básicos para ir creando una relación de confianza con el paso del tiempo.

- Incentivo de Suscripción: Partiremos de una relación ganar-ganar mediante un incentivo atractivo
- Suscripciones a un Blog: Será nuestro centro de tu estrategia web y de una metodología de Inbound Marketing (*El marketing de entrada, que se centra en atraer clientes a través de contenido relevante y útil y agregando valor en cada etapa del proceso de compra de su cliente*)
- Suscripciones a un Newsletter: Ofreceremos información periódica de calidad y valor para nuestro mercado en forma de un periódico electrónico. En él, colocaremos la información publicada en el Blog: Información relevante de otras fuentes e incluiremos información en menor escala de nuestros servicios.
- Prueba de Producto: Incluiremos una consulta gratuita para poder ofrecer las bondades de nuestro servicio.

- Informes o Presentaciones: Informes o presentaciones con información analizada, clasificada o correlacionada y sobre todo muy atractiva, a cambio de la suscripción al servicio.
- Landing Pages: Dirigiremos a las visitas derivadas de nuestra publicidad a una Landing Page (página de destino) donde les proporcionaremos la información específica del servicio e invitar a la suscripción con una forma de contacto.
- Webinars: Tendremos sesiones, cursos, conferencias y pláticas gratuitas de calidad, valorando y enfocando a los clientes de forma online y/o presencial. Ofreceremos regularmente estos eventos y en la plataforma preferida solicitando para la inscripción los datos más relevantes que requieras.

2.2.4. Política de Servicios y Garantía

Las garantías legales: Al ofrecer nuestros servicios en el mercado, propondremos libremente las características, condiciones o términos de lo que ofrecemos. Sin embargo, esta libertad no será ignorada o contraria a normas legales imperativas (obligatorias)

Las garantías explícitas: Tendremos claramente definidos los parámetros de lo que contratamos con cada cliente; y, de lo que le ofreceremos (en publicidad o por otras vías), acerca de los servicios que colocamos en el mercado. Con ello definiremos las garantías explícitas que deben ser cumplidas a favor del cliente.

Las garantías implícitas: La determinación de nuestra garantía implícita responderá siempre a parámetros de razonabilidad y proporcionalidad. Serán características, condiciones o términos del producto o servicio que resulten evidentes o deban resultar evidentes tanto para la empresa como para el cliente.

No se trata de lo que desea el consumidor como algo óptimo, sino de lo que razonablemente puede esperar conforme a las circunstancias, al producto o servicio adquirido, a las circunstancias de la adquisición y a los usos de la plaza

2.2.5. Publicidad y Promoción

Mantener la promoción continuará generando prospectos mientras trabajamos los proyectos actuales. Con una campaña de Marketing en Internet para Firmas de Consultoría, esta avanzará día y noche, sin interrupción, promoviendo los servicios ante quienes navegan buscándolos en Internet. Se acortarán los ciclos de promoción, se harán más eficiente el ciclo de las ventas y se aumentará la rentabilidad anual:

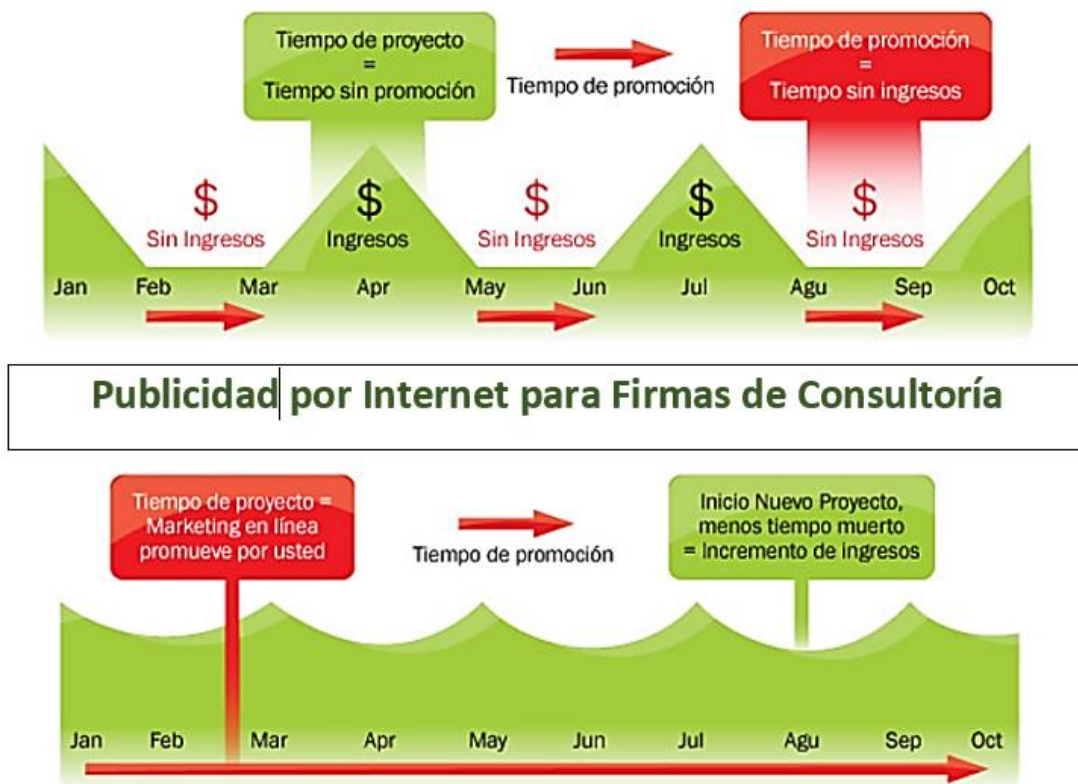


Gráfico 54. Publicidad por internet para firmas de Consultoría

Fuente: Prospect Factory, Elaboración propia

Opciones disponibles para publicidad:

- Publicidad en Google Adwords (Pago por clic)
- Publicidad de display con inserción de banners en los sitios en donde navegan tus prospectos
- Optimización para motores de búsqueda (Search Engine Optimization SEO)
- Mercadotecnia bajo Permiso por E-Mail (permission marketing)
- Mercadotecnia en Redes Sociales y publicidad en Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube
- Diseño y desarrollo de sitios Web que amigables y eficientes a motores de búsqueda.
- Remarketing y retargeting

Opciones adicionales de publicidad

Directorios Empresariales: La empresa estará inscrita en la Cámara de Comercio de Lima, con lo cual se contará con la base de datos de las Empresas inscritas para enviar información publicitaria de los servicios que presta

Papel de empresa: El papel corporativo será reciclado, para transmitir a los clientes nuestra preocupación por el medioambiente, tan importante dentro de esta actividad. Folios, catálogos y carpetas contarán con el logo (parte superior) y los datos de la empresa (parte inferior).

Tarjetas corporativas: Las tarjetas en horizontal, tendrán como característica principal la portada, que será la imagen o logotipo de la empresa. Las contraportadas serán iguales en todas las tarjetas, donde se incluirán los datos de página web, contacto y localización de la empresa.

Cartelería y folletos: Se ubicarán en lugares públicos y en asociaciones de empresas. Contendrán el nombre de la empresa, sus servicios y la forma de contacto.

2.2.6. Diseño de la cadena de comercialización, fundamentos técnicos

La comercialización de nuestros servicios de consultoría está muy influenciada por la intangibilidad de estos. El consultor vende una promesa (pero no una garantía) de un servicio que satisfará las necesidades del cliente y resolverá el problema.

Para ser más precisos, Kotler (1988) nos dice:

“El mercadeo es el análisis, planeación, implementación y control de programas formulados cuidadosamente, diseñados para dar origen a intercambios voluntarios de valores con mercados objetivos, con el fin de alcanzar los propósitos de la organización. Se basa primordialmente en el diseño de las ofertas de la organización en términos de las necesidades y deseos de los mercados objetivos y en la utilización de políticas de precios, comunicaciones y distribución eficaces para informar, motivar y servir a los mercados. Fundamentos del Marketing - Phillip Kotler (1998)

Consideremos ahora el problema de la comercialización en las empresas de consultoría. Se trata de un proceso que debe involucrar siete principios fundamentales:

- Considerar las necesidades y exigencias de los clientes como el elemento central de toda la comercialización
- Recordar, que cada cliente es excepcional
- Necesidad de no dar una imagen de falta
- No ofrecer más de lo que se puede entregar
- Abstenerse de designar a otros consultores
- No se debe olvidar nunca que se comercializa un servicio profesional
- Procurar alcanzar un rendimiento técnico igualmente elevado en la comercialización y en la ejecución de los servicios.

Se trata del marketing relacional, entendido como la interacción cara a cara con el cliente, y que se puede definir, según Zeithaml y Bitner (2002):

“La orientación hacia la estrategia que se centra en mantener y favorecer a los clientes actuales en lugar de adquirir nuevos, lo cual crea compromisos a largo plazo. Esas relaciones se mantienen a través de la calidad de los servicios ofertados, del producto recibido y de la innovación. La meta del marketing relacional es construir una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización. Para ello, se debe enfocar en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente” (Zeithaml y Bitner, 2002).

Desarrollo del servicio de consultoría: La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y prestación del servicio con condiciones que estén controladas.

Seguimiento a equipos técnicos: la reducción de cometer errores en el servicio que finalmente ofrecemos es fundamental en este proceso, por eso la coordinación y la dirección del proyecto se mantiene en base a continuas reuniones con las personas involucradas.

- Flujo de proceso - Implementación

A) Reunión con cliente:

La reunión permitirá a R y L Consultores S.R.L. obtener información con respecto a las necesidades y requerimientos referidos a la implementación de seguridad, calidad y medio ambiente del cliente.

B) Identificación de necesidades:

La identificación de necesidades permitirá conocer los requerimientos de la empresa y objetivos a incluir en el plan de trabajo.

C) Elaboración de propuesta económica y plan de trabajo:

En base a la información obtenida del cliente se elabora un plan de trabajo el cual se cuantifica en una propuesta económica.

D) Presentación de propuesta económica y plan de trabajo:

La propuesta económica y plan de trabajo son presentados al cliente para su aprobación.

E) Ejecución de implementación de proyecto:

Incluye el proceso de implementación del diseño previamente aprobado por el cliente.

F) Entrega de informe y capacitación:

El proceso concluye con la capacitación y entrega del informe final al cliente.

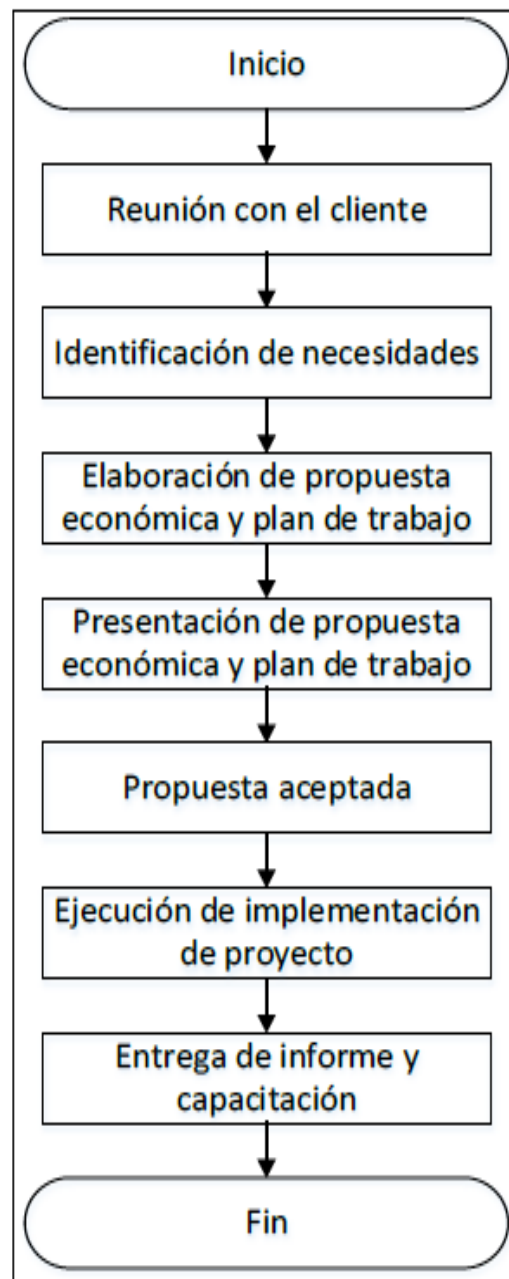


Gráfico 55. Flujo de proceso - Implementación

Fuente: Elaboración propia

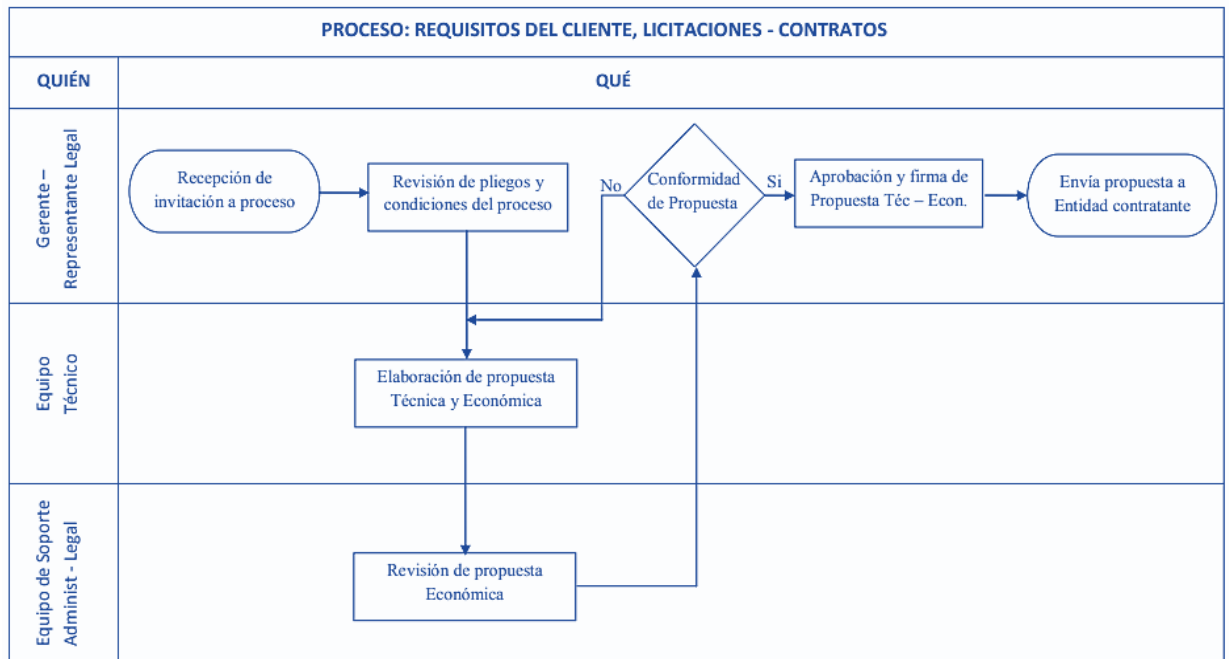


Gráfico 56. Cadena de Comercialización - Cliente

Fuente: Prisma, Elaboración propia

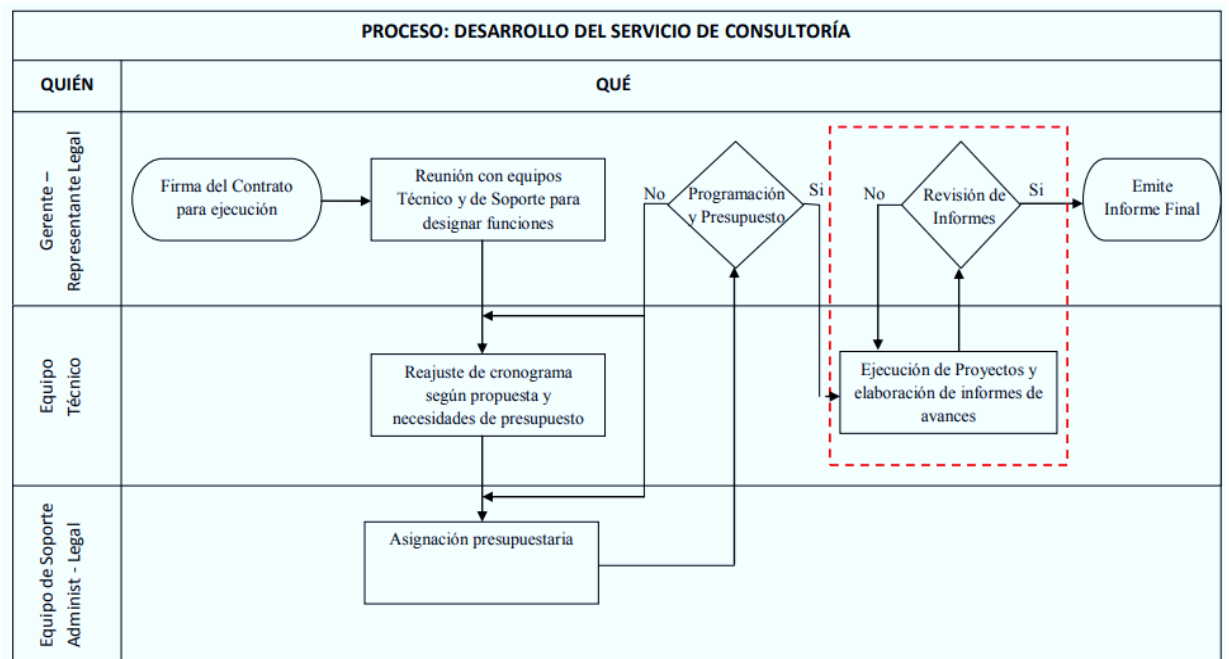


Gráfico 57. Cadena de Comercialización – Servicio

Fuente: Prisma, Elaboración propia

CAPITULO 3 – ORGANIZACION

3.1. Organización

La empresa será constituida en el año 2016 con el objetivo de dedicarse a la prestación de servicios de consultoría en temas de seguridad, salud ocupacional, medioambiente y calidad dentro del sector de las Pymes de Lima metropolitana y Callao.

La sociedad tiene los siguientes órganos:

A) La junta general de socios; y

B) La gerencia.

A) Junta general de socios: la junta general de socios representa a todos los socios que debidamente convocados y como quorum correspondiente deciden por la mayoría que establece la “ley” los asuntos propios de su competencia. Los acuerdos que legítimamente adopten obligan a todos inclusive a los disidentes y a los que no hayan participado en la reunión. El régimen de la junta general de socios, facultades, oportunidad de la convocatoria, solemnidades y condiciones para sus reuniones, quorum y validez de sus acuerdos se sujetan a lo dispuesto por los artículos 112° al 138° de la “ley”, de conformidad con lo dispuesto en el tercer párrafo del artículo 294° de la “ley”.

La convocatoria a junta general la hará el gerente general mediante esquelas bajo cargo, dirigidas al domicilio o a la dirección designada por el socio a este efecto.

B) Gerencia: la administración de la sociedad está a cargo de la gerencia que podrá ser representada por un gerente general y uno o más gerentes designados por la junta general de socios. Sus facultades, remoción y responsabilidades se sujetan a lo dispuesto por los artículos 287° al 289° de la “ley” y tendrán las facultades y remuneración que señale la junta general de socios.

El gerente general está facultado para la ejecución de todo acto y/o contrato, correspondientes al objeto de la sociedad, pudiendo asimismo realizar los siguientes actos:

- Dirigir las operaciones comerciales y administrativas.
- Representar a la sociedad ante toda clase de autoridades. En lo judicial gozará de las facultades señaladas en los artículos 74°, 75°, 77° y 436° del código procesal civil, así como la facultad de representación prevista en el artículo 10° de la ley n° 26636 y demás normas conexas y complementarias; teniendo en todos los casos facultad de delegación o sustitución. Además, podrá celebrar transacciones extrajudiciales, pudiendo suscribir el acta conciliatoria gozando de las facultades señaladas en las disposiciones legales que lo regulan.

Podrá constituir y representar a las asociaciones que crea conveniente y demás normas conexas y complementarias.

- Abrir, transferir, cerrar y encargarse del movimiento de todo tipo de cuenta bancaria; girar, cobrar, renovar, endosar, descontar y protestar, aceptar y reaceptar cheques, letras de cambio, vales, pagares, giros, certificados, conocimientos, pólizas, cartas fianzas y cualquier clase de títulos valores, documentos mercantiles y civiles, otorgar recibos cancelaciones, sobregirarse en cuenta corriente con garantía o sin ella, solicitar toda clase de préstamos con garantía hipotecaria, mobiliaria y de cualquier forma.
- Adquirir y transferir bajo cualquier titulo; comprar, vender, arrendar, donar, dar en comodato, adjudicar y gravar los bienes de la sociedad sean muebles o inmuebles, suscribiendo los respectivos documentos ya sean privados o públicos. En general podrá celebrar toda clase de contratos nominados e innominados, inclusive los de leasing o arrendamiento financiero, lease back, factoring y/o underwriting, consorcio, asociación en participación y cualquier otro contrato de colaboración empresarial, vinculados con el objeto social. Además, podrá someter las controversias a arbitraje y suscribir los respectivos convenios arbitrales.
- Solicitar, adquirir, disponer, transferir registros de patentes, marcas, nombres comerciales, conforme a ley suscribiendo cualquier clase de documentos vinculados a la propiedad industrial o intelectual.
- Participar en licitaciones, concursos públicos y/o adjudicaciones, suscribiendo los respectivos documentos, que conlleve a la realización del, objeto social.

El gerente general podrá realizar todos los actos necesarios para la administración de la sociedad, salvo las facultades reservadas a la junta general de socios.

3.1.1 Personería jurídica de la sociedad

La Sociedad adoptará una denominación seguida de la indicación “Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura S.R.L. También puede utilizar su nombre abreviado.

Características de la sociedad:

- Es una alternativa típica para empresas familiares.
- Requiere de un mínimo de dos socios y no puede exceder de veinte (20) socios.
- Los socios tienen preferencia para la adquisición de las aportaciones.
- El Capital Social está integrado por las aportaciones de los socios.

- Al constituirse la sociedad, el capital debe estar pagado en no menos del 25% de cada participación. Asimismo, debe estar depositado en una entidad bancaria o financiera del sistema financiero nacional a nombre de la sociedad.
- La responsabilidad de los socios se encuentra delimitada por aporte efectuado, es decir, no responden personalmente o con patrimonio por las deudas u obligaciones de la empresa.
- La voluntad de los socios que representen la mayoría del capital social regirá la vida de la sociedad. El estatuto determina la forma y manera como se expresa la voluntad de los socios, pudiendo establecer cualquier medio que garantice su autenticidad.

3.2. Análisis de la estructura del capital social

El capital de la sociedad es de s/. 23,000.00 (veintitrés mil y 00/100 en nuevos soles) dividido en 23,000 participaciones sociales de un valor nominal de s/.1.00 cada una suscritas y pagadas de la siguiente manera:

1. LUIS MIGUEL FIGUEROA QUIROZ, APORTA S/. 11,500.00, mediante aportes en bienes dinerarios, correspondiéndole: 11,500 participaciones sociales.
2. ROSA MARIA SANDOVAL CHAMAYA, APORTA S/. 11,500.00 mediante aportes en bienes dinerarios, correspondiéndole 11,500 participaciones sociales.

3.3. Diseño de la organización

A) Gerente General

Las funciones que ejecutará son:

- Planificar, dirigir y controlar todos los procesos propios de Administración, Finanzas y Proyectos.
- Diseñar las estrategias, puesta en marcha, dirección, control de todos los aspectos de la empresa.
- Dirigir y coordinar las actividades del área operativa, desarrollando una conducta empresarial basada en valores.
- Definir las políticas de gestión del negocio.
- Gestionar el crecimiento continuo de la organización.
- Promover nuevos proyectos y captación de nuevos clientes.
- Entablar y mantener relaciones optimas de mutua confianza con clientes, proveedores.

- Contratar el personal idóneo, propiciando un clima de sana competitividad y desarrollo profesional.

B) Consultor Senior.

Las funciones de los Consultores Senior son:

- Coordinar todas las actividades entre el equipo de consultores y representantes de la empresa.
- Liderar las actividades de los proyectos de evaluación e implementación de los sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
- Liderar las actividades de implementación de sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional, basados en la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento del DS. 005-2012-TR.
- Liderar las auditorías e inspección a los sistemas integrados de gestión, salud ocupacional de las empresas contratantes.
- Liderar los proyectos de asesorías o consultorías con respecto a los sistemas integrados de gestión y salud ocupacional.
- Liderar la capacitación y entrenamiento en materia de prevención de riesgos laborales y medio ambiente a los colaboradores de las empresas contratantes.
- Asesorar en la implementación de auditoría internas en las empresas contratantes.

C) Analista de procesos

Las funciones del Analista de Proceso son:

- Apoyar al Consultor Senior con el desarrollo de los proyectos.
- Elaborar los informes, procedimientos, instructivos de los proyectos relacionados a la implementación de sistemas integrados de gestión.
- Apoyar en la logística de las reuniones, coordinaciones con el cliente, materiales requeridos para el servicio.
- Asistir a las reuniones de trabajo y capacitaciones organizadas en el marco de la implementación de los servicios ofrecidos.
- Elaborar los informes mensuales con respecto al avance de los proyectos ejecutados.
- Mantener Actualizados los materiales para la capacitación y entrenamiento en materia de prevención de riesgos laborales, calidad y medio ambiente.
- Participación en los servicios de auditorías.
- Elaborar reportes de satisfacción al cliente.

D) Practicante

Las funciones del Practicante son:

- Apoyar en todas las actividades relacionadas a las actividades del analista de proceso y consultor senior.
- Responsable del control y administración documentario de los clientes.
- Mantener actualizados los formatos requeridos para cada tipo de producto que se va a ofrecer.
- Apoyo en las entrevistas de retroalimentación hacia los clientes.
- Apoyo en la logística de los servicios de capacitación.

3.3.1. Organigrama

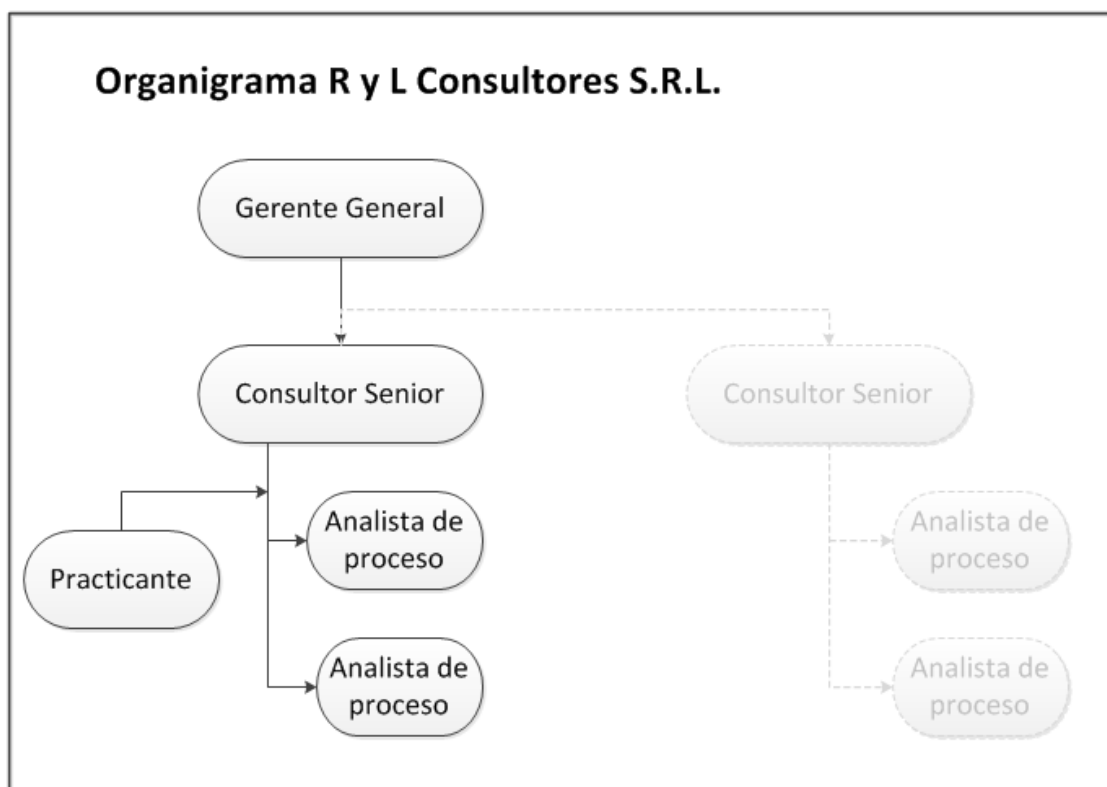


Gráfico 58. Organigrama R y L Consultores

Fuente: Elaboración propia

3.4. Requerimiento de recurso humano

Los conocimientos técnicos constituyen la base para realizar cualquier tipo de trabajo, sin embargo, la conjunción de los conocimientos, las competencias y la motivación permitirá lograr los objetivos de la empresa, razón por la cual en el presente plan se utilizará el modelo por competencias desarrollado por Martha Alles, en aplicación de dicho modelo seleccionaremos al personal según características personales que devenidas en comportamiento generarán un desempeño exitoso de los colaboradores en su puesto de trabajo.

Competencias cardinales, representan las características comunes que serán requeridas a todos nuestros colaboradores a fin de que se incorporen a nuestra organización.

Competencias específicas gerenciales, relacionadas a características que el Gerente de Proyecto deberá poseer desarrollada en mayor grado por tener personal a cargo.

Competencias específicas del puesto, estas características se relacionan prioritariamente al asistente de administración y a los analistas quienes aplicarán sus conocimientos técnicos en el asesoramiento y consultoría a los clientes.

Competencias del Puesto: Gerente General				
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Compromiso	X			
Iniciativa	X			
Integridad	X			
Fortaleza	X			
Respeto		X		
Trabajo en equipo		X		
Manejo de crisis	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Competencias Específicas Gerenciales	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Conducción de empresas	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			
Visión estratégica	X			
Competencias Específicas del puesto	A	B	C	D
Cierre de acuerdos	X			
Comunicación eficaz	X			
Desarrollo y autodesarrollo de talento	X			
Influencia y negociación.	X			
Orientación a resultados	X			

Tabla 6. Competencias del puesto – Gerente General

Fuente: Elaboración propia

Competencias del Puesto: Consultor Senior				
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Compromiso	X			
Iniciativa	X			
Integridad	X			
Fortaleza	X			
Respeto		X		
Trabajo en equipo		X		
Manejo de crisis	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Competencias Específicas Gerenciales	A	B	C	D
Liderazgo		X		
Conducción de empresas		X		
Dirección de equipos de trabajo		X		
Visión estratégica		X		
Competencias Específicas del puesto	A	B	C	D
Cierre de acuerdos		X		
Comunicación eficaz	X			
Desarrollo y autodesarrollo de talento	X			
Influencia y negociación.		X		
Orientación a resultados	X			

Tabla 7. Competencias del puesto – Consultor Senior

Fuente: Elaboración propia

Competencias del Puesto: Analista de procesos				
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Compromiso		X		
Iniciativa		X		
Integridad		X		
Fortaleza		X		
Respeto		X		
Trabajo en equipo			X	
Manejo de crisis		X	X	
Orientación al cliente interno y externo		X		
Competencias Específicas Gerenciales	A	B	C	D
Liderazgo		X		
Conducción de empresas			X	
Dirección de equipos de trabajo			X	
Visión estratégica			X	
Competencias Específicas del puesto	A	B	C	D
Cierre de acuerdos			X	
Comunicación eficaz		X		
Desarrollo y autodesarrollo de talento		X		
Influencia y negociación.			X	
Orientación a resultados		X		

Tabla 8. Competencias del puesto – Analista de procesos

Fuente: Elaboración propia

Competencias del Puesto: Practicante				
Competencias Cardinales	A	B	C	D
Compromiso		X		
Iniciativa			X	
Integridad			X	
Fortaleza			X	
Respeto		X		
Trabajo en equipo			X	
Manejo de crisis			X	
Orientación al cliente interno y externo			X	
Competencias Específicas Gerenciales	A	B	C	D
Liderazgo			X	
Conducción de empresas			X	
Dirección de equipos de trabajo			X	
Visión estratégica			X	
Competencias Específicas del puesto	A	B	C	D
Cierre de acuerdos				X
Comunicación eficaz			X	
Desarrollo y autodesarrollo de talento			X	
Influencia y negociación.				X
Orientación a resultados				X

Tabla 9. Competencias del puesto – Practicante

Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Estructura salarial

Se asignará a los colaboradores una remuneración superior al promedio que otorga empresas del mismo giro que ya se encuentran en el mercado, además de ello se ha planificado realizar una serie actividades de integración y motivación con el objetivo de mantener una agradable clima laboral e identificación de los trabajadores, lo cual permitirá a la empresa cumplir con los objetivos organizacionales.

Presupuesto de gastos administrativos

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
Remuneraciones	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00	S/. 36,000.00
CTS	S/. 3,499.92	S/. 3,499.92	S/. 3,499.92	S/. 3,499.92	S/. 3,499.92
Gratificación	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00	S/. 6,000.00
Essalud	S/. 3,240.00	S/. 3,240.00	S/. 3,240.00	S/. 3,240.00	S/. 3,240.00

Tabla 10. Presupuesto de Gastos Administrativos

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4 – PRESUPUESTOS, INVERSION Y FINANCIAMIENTO

4.1. Presupuestos – Inversión – Financiamiento

PRESUPUESTO DE VENTAS

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023
CER01-REC02 Certificación - Recertificación					
Trinorma ISO	152,542	152,542	165,254	165,254	177,966
AUM01 - Auditoria MINTRA	61,017	66,102	71,186	76,271	81,356
Subtotal	213,559	218,644	236,441	241,525	259,322
IGV 18%	38,441	39,356	42,559	43,475	46,678
TOTAL, S/	252,000	258,000	279,000	285,000	306,000

Tabla 11. Proyección de ventas Plan de Negocio

Fuente: Elaboración propia

Activo	Valor
Equipo de procesamiento datos-área capacitación	12,000
Muebles y enseres-área administración y ventas	3,000
Subtotal	15,000
IGV	2,700
TOTAL, S/.	17,700

Tabla 12. Inversión en Activos fijos

Fuente: Elaboración propia

Inversión en Activos Fijos Intangibles

Activo	V. Unit.	Total
Constitución empresa	600	600
Tramites y permisos	300	300
Registro marca	300	300
Adecuación local	1,500	1,500
TOTAL, S/.	2,700	2,700

Tabla 13. Inversión en Activos fijos intangibles

Fuente: Elaboración propia

Resumen de Inversiones

Detalle	Valor	%
Activos Fijos	17,700	57%
Activos Fijos Intangibles	2,700	9%
Capital de trabajo	10,421	34%
TOTAL, S/.	30,821	100%

Tabla 14. Resumen de Inversiones

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. Presupuesto Operativo

FLUJO DE CAJA EFECTIVO

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS					
Cobranzas	245,700	257,850	278,475	284,850	305,475
Total ingresos	245,700	257,850	278,475	284,850	305,475
EGRESOS					
Pago proveedores	19,922	20,371	20,833	20,436	20,898
Remuneraciones Consultores	3,350	3,410	3,410	3,451	4,607
Gastos Administrativos	106,232	106,232	106,232	106,232	106,232
Gastos de Ventas	6,432	6,432	6,432	6,432	6,432
IGV - SUNAT	18,032	21,883	24,815	25,966	28,898
Interés préstamo	1,417	548			
Amortización préstamo	3,476	4,345			
Impuesto a la Renta	3,203	26,393	28,381	33,534	35,272
Total egresos	162,065	189,614	190,104	196,051	202,340
Flujo caja operativo	83,635	68,236	88,371	88,799	103,135
Saldo inicial caja	10,421	94,056	162,292	250,663	339,462
Saldo final caja	94,056	162,292	250,663	339,462	442,597

Tabla 15. Flujo de caja Económico Financiero

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Presupuesto Financiero

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Detalle	0	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO						
Activo Corriente	-					
Efectivo y equivalentes efectivo	10,421	94,056	162,292	250,663	339,462	442,597
Cuentas por Cobrar Comerciales		6,300	6,450	6,975	7,125	7,650
Cuentas por Cobrar Partes Relac.						
Existencias (Neto)		0	0	0	0	0
Gastos Diferidos						
Crédito tributario	2,700	0	0	0	0	0
Total, Activo Corriente	13,121	100,356	168,742	257,638	346,587	450,247
Activo no Corriente	-					
Inversiones Inmobiliarias (Neto)						
Inversiones Activo Fijo (In. Maq. Eq.) (Neto)	15,000	11,700	8,400	5,100	1,800	1,500
Activos Intangibles	2,700	2,160	1,620	1,080	540	0
Otros activos						
Total, Activo No Corriente	17,700	13,860	10,020	6,180	2,340	1,500
TOTAL, ACTIVO	30,821	114,216	178,762	263,818	348,927	451,747
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Cuentas por Pagar Comerciales		866	848	869	851	872
Impuesto a la renta		23,113	24,834	29,911	31,382	36,841
Pasivos Mantenedos Venta						
Total, pasivo corriente		23,979	25,682	30,780	32,233	37,713
Pasivo No Corriente	-					
Obligaciones Financieras	7,821	4,345	0			
Impuesto a la renta						
Total, Pasivo no Corriente	7,821	4,345	0	0	0	0
TOTAL, PASIVO	7,821	28,324	25,682	30,780	32,233	37,713
PATRIMONIO						
Capital Social	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000	23,000
Resultados Acumulados		62,892	130,080	210,038	293,694	391,034
Total, Patrimonio Neto	23,000	85,892	153,080	233,038	316,694	414,034
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	30,821	114,216	178,762	263,818	348,927	451,747

Tabla 16. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Fuente: Elaboración propia

4.2. Estructura de la Inversión

4.2.1. Inversión Tangible

Inversión en Activos Fijos.

Activo	Valor
Equipo de procesamiento datos-área capacitación	12,000
Muebles y enseres-área administración y ventas	3,000
Subtotal	15,000
IGV	2,700
TOTAL, S/.	17,700

Depreciación de activos fijos

Activo	Valor
Equipo de procesamiento datos-área capacitación	12,000
Muebles y enseres-área administración y ventas	3,000
TOTAL, S/.	15,000

Tabla 17. Inversión en Activos Fijos

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Inversión Intangible

Inversión en Activos Fijos Intangibles

Activo	V. Unit.	Total
Constitución empresa	600	600
Tramites y permisos	300	300
Registro marca	300	300
Adecuación local	1,500	1,500
TOTAL, S/.	2,700	

Amortización de Activos Fijos Intangibles

Activo	Valor
Constitución empresa	600
Tramites y permisos	300
Registro marca	300
Adecuación local	1,500
TOTAL, S/.	2,700

Resumen de Inversiones

Detalle	Valor	%
Activos Fijos	17,700	57%
Activos Fijos Intangibles	2,700	9%
Capital de trabajo	10,421	34%
TOTAL, S/.	30,821	100%

Tabla 18. Inversión en Activos Fijos Intangibles

Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Capital de Trabajo

Desde el punto de vista contable, el capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante. Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar la empresa.

En el plan de negocios, se ha considerado a los fondos que la empresa debe mantener para atender las operaciones y que debe mantenerse constantemente, de modo que permita pagar los gastos operativos hasta que se complete el ciclo de negocio y regresen nuevos fondos vía las ventas. De acuerdo con el tiempo que demore nuestro ciclo comercial podemos calcular la necesidad de capital de trabajo de la empresa. En el proyecto, se requiere de capital de trabajo inicial de S/44000 nuevos soles

4.3. Financiamiento de la Inversión

El negocio se constituirá con aporte propio y préstamo bancario ascendiendo en un total S/23,000 nuevos soles.

Dicha inversión inicial se conforma de la siguiente manera: aporte propio de S/23,000 Nuevos soles, el cual es aportado por los tres accionistas de la empresa en iguales cantidades, y de S/7821 Nuevos soles a través de un préstamo bancario.

FINANCIAMIENTO DEL NEGOCIO

Detalle	Valor	%
Capital propio	23,000	75%
Préstamo	7,821	25%
TOTAL, S/.	30,821	100.00%

Estructura de capital de la empresa

Socio	Aporte	%
Luis	11.500	50.00%
Rosa	11.500	50.00%
		0.00%
TOTAL, S/.	23	100.00%

Tabla 19. FINANCIAMIENTO DEL NEGOCIO

Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Evaluación de las fuentes de financiamiento

Las cooperativas constituyeron una opción interesante, al igual que las cajas rurales, porque están proporcionando tasas de interés muy atractivas para inversiones en ahorros o en certificados a plazo fijo. Los bancos están proporcionando tasas de interés entre 2% y 2.5% anual, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito y cajas rurales están dando tasas de interés que bordean 8% e incluso llegan al 11%".

4.3.2. Estructura del financiamiento

La decisión respecto que optar por Caja Arequipa giró en torno al costo efectivo del dinero o TEA (tasa de interés efectiva anual). De igual manera, los plazos para la amortización de la deuda, que puedan otorgar las entidades prestadoras, se han puesto bajo análisis.

FINANCIAMIENTO BANCARIO

Banco	Caja Arequipa	Plazo	2 años
Préstamo	7,821	Pago	mensual
TCEA	25%	Cuota	407.75
TEM	1.88%	Pagos	24

	AÑO 2019	AÑO 2020
Interés	1,417	548
Amortización	3,476	4,345

Tabla 20. Inversión en Activos Fijos

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Cuadro de servicio de la deuda

TABLA DE AMORTIZACIÓN PRESTAMO

N°	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				7,821
ene-19	408	147	261	7,560
jul-19	408	116	292	5,888
dic-19	408	88	320	4,345
ene-20	408	82	326	4,019
jul-20	408	43	365	1,929
dic-20	408	8	400	0
TOTAL, S/.	9,786	1,965	7,821	

Tabla 21. Inversión en Activos Fijos

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Preparación de los EE.FF.

Como se observa, en el primer año de operación, se obtendrá una utilidad neta de S/. 62,892. Para los años siguientes nuestra utilidad neta va en crecimiento.

ESTADO DE RESULTADOS

Detalle	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos operacionales					
Ventas netas	213,559	218,644	236,441	241,525	259,322
Total, Ingresos	213,559	218,644	236,441	241,525	259,322
Costo de ventas	12,886	12,746	12,976	12,817	14,203
Depreciación	3,300	3,300	3,300	3,300	300
Total, Costo de Ventas	16,186	16,046	16,276	16,117	14,503
UTILIDAD BRUTA	197,373	202,598	220,164	225,409	244,819
Gastos de administración	100,208	100,208	100,208	100,208	100,208
Amortización	540	540	540	540	540
Gastos de Ventas	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
UTILIDAD OPERATIVA	90,625	95,850	113,416	118,661	138,071
Gastos financieros	1,417	548			
UTILIDAD antes de P.T. e I.R.	89,208	95,302	113,416	118,661	138,071
Participación Trabajadores					
Impuesto a la Renta 29.5%	26,316	28,114	33,458	35,005	40,731
UTILIDAD O PERDIDA ACT. CONT.	62,892	67,188	79,959	83,656	97,340
Ingreso Neto Operaciones en Discons.					
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	62,892	67,188	79,959	83,656	97,340
UTILIDAD ACUMULADA	62,892	130,080	210,038	293,694	391,034

Tabla 22. ESTADO DE RESULTADOS

Fuente: Elaboración propia

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Detalle	0	2019	2020	2021	2022	2023
<u>ACTIVIDADES DE OPERACION</u>						
Cobranza a los clientes		245,700	257,850	278,475	284,850	305,475
Menos:						
Pago a proveedores Producción		19,922	20,371	20,833	20,436	20,898
Pago de remuneraciones Producción		3,350	3,410	3,410	3,451	4,607
Pagos a proveedores Administración y Ventas		63,924	63,924	63,924	63,924	63,924
Pago de remuneraciones Administración y Ventas		48,740	48,740	48,740	48,740	48,740
Pago de impuestos IGV neto		18,032	21,883	24,815	25,966	28,898
Pago de impuestos Impuesto a la Renta		3,203	26,393	28,381	33,534	35,272
Efectivo proveniente de actividades de operación	0	88,528	73,129	88,371	88,799	103,135
<u>ACTIVIDADES DE INVERSION</u>						
Menos:						
Pagos por Compra de Inmuebles, Maq. y Equipo	20,400					
Efectivo proveniente de actividades de inversión	-20,400	0	0	0	0	0
<u>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</u>						
Ingresos por Emisión de Acciones o Nuevos Aportes	23,000					
Ingresos por Préstamos Bancarios a Corto y Largo Plazo	7,821					
Menos:						
Amortización e Intereses de Préstamo Obtenidos		4,893	4,893			
Efectivo proveniente de actividades de financiamiento	30,821	-4,893	-4,893	0	0	0
Aumento(Disminuc.)neto del Efectivo	10,421	83,635	68,236	88,371	88,799	103,135
Saldo de Efectivo al inicio del año	0	10,421	94,056	162,292	250,663	339,462
Saldo de Efectivo al final del año	10,421	94,056	162,292	250,663	339,462	442,597

Tabla 23. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Fuente: Elaboración propia

FLUJO DE CAJA ECONOMICO FINANCIERO

Detalle	0	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS DE LA OPERACIÓN						
Ventas		252,000	258,000	279,000	285,000	306,000
Total ingresos	0	252,000	258,000	279,000	285,000	306,000
EGRESOS DE LA OPERACIÓN						
- Costo producción		24,138	23,763	24,264	23,868	25,526
- IGV SUNAT		18,032	21,883	24,815	25,966	28,898
- Gastos Administrativos		106,232	106,232	106,232	106,232	106,232
- Gastos de Ventas		6,432	6,432	6,432	6,432	6,432
- Impuesto a la Renta		26,316	28,114	33,458	35,005	40,731
Total egresos	0	181,151	186,424	195,201	197,504	207,820
FLUJO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN	0	70,849	71,576	83,799	87,496	98,180
- Inversión Activo Fijo Tangible	-17,700					
- Inversión Activo Fijo Intangible	-2,700					
- Inversión Capital de trabajo	-10,421					
Total inversiones	-30,821	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)	-30,821	70,849	71,576	83,799	87,496	98,180
+Prestamo	-7,821					
-Pago interes prestamo		1,417	548			
-Pago amortizacion prestamo		3,476	4,345			
+Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)	-38,641	65,956	66,683	83,799	87,496	98,180

Tabla 24. FLUJO DE CAJA ECONOMICO FINANCIERO

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 6 – EVALUACION FINANCIERA y SENSIBILIZACION

6.1. Evaluación financiera del negocio

Para realizar el análisis financiero, se trabajó con un esquema de 5 años de duración del Negocio considerando que existe una demanda insatisfecha en el mercado y es un período considerable de inversión.

6.2. Herramientas de evaluación

6.2.1. Valor actual neto y Tasa de retorno

Por lo pronto, el VAN como criterio de selección, nos permitirá aceptar económicamente un proyecto (subrayemos una vez más que no es el único criterio de decisión) si el VAN es mayor que cero. En el caso de tener dos proyectos comparativos, se debe seleccionar el de mayor VAN.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO FINANCIERO

Detalle	0	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS DE LA OPERACIÓN						
Ventas		252,000	258,000	279,000	285,000	306,000
Total ingresos	0	252,000	258,000	279,000	285,000	306,000
EGRESOS DE LA OPERACIÓN						
- Costo producción		24,138	23,763	24,264	23,868	25,526
- IGV SUNAT		18,032	21,883	24,815	25,966	28,898
- Gastos Administrativos		106,232	106,232	106,232	106,232	106,232
- Gastos de Ventas		6,432	6,432	6,432	6,432	6,432
- Impuesto a la Renta		26,316	28,114	33,458	35,005	40,731
Total egresos	0	181,151	186,424	195,201	197,504	207,820
FLUJO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN	0	70,849	71,576	83,799	87,496	98,180
- Inversión Activo Fijo Tangible	-17,700					
- Inversión Activo Fijo Intangible	-2,700					
- Inversión Capital de trabajo	-10,421					
Total inversiones	-30,821	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)	-30,821	70,849	71,576	83,799	87,496	98,180
+Prestamo	-7,821					
-Pago interes prestamo		1,417	548			
-Pago amortizacion prestamo		3,476	4,345			
+Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)	-38,641	65,956	66,683	83,799	87,496	98,180

Tabla 24. FLUJO DE CAJA ECONOMICO FINANCIERO

Fuente: Elaboración propia

TABLA VALOR ACTUAL NETO			
No.	FNE	$(1+i)^n$	$FNE / (1+i)^n$
0	-30,821		-30,820.72
1	70,849	1.10	64,408.14
2	71,576	1.21	59,153.59
3	83,799	1.33	62,959.13
4	87,496	1.46	59,760.95
5	98,180	1.61	60,962.07
TOTAL			276,423.15
VAN S/. 276,423.15			

Tabla 25. VALOR ACTUAL NETO

Fuente: Elaboración propia

FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)	
COK	10%
VANE	S/. 276,423.15
INTERPRETACIÓN	
Como se puede apreciar, el proyecto después de operar cinco años y de pagar los costos de producción y gastos de operación tiene un excedente de S/.276,423.15 . En consecuencia, es recomendable ejecutarlo ya que su valor es mayor a cero, mas allá del capital propio invertido.	
EXPLICACIÓN	
Para el Flujo de caja económico el VAN positivo, inicialmente indica que el Plan de Negocio es un plan rentable y un reflejo de que se está generando riqueza, más allá del retorno de capital invertido en este primer caso por los activos y el Capital de Trabajo , sin contar aun con la financiación de fondos ajenos, en este caso el apalancamiento financiero que el Plan presenta. Incluso si la tasa mínima exigida fuera mayor aun continuaría generándose riqueza.	

Tabla 26. FLUJO DE CAJA ECONOMICO

Fuente: Elaboración propia

FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)	
COK	10%
VANF	S/. 260,110.50
INTERPRETACIÓN	
Al final del quinto año de operación el proyecto presenta un saldo positivo de S/. 260,110.50 , después de pagar los gastos de operación, la amortización del préstamo obtenido y los intereses del crédito. Por lo tanto, es recomendable su ejecución por seguir teniendo un saldo mayor a cero después de adicionar el capital financiado.	
EXPLICACIÓN	
Para el Flujo de caja financiero, el VAN es positivo, esto indica que el Plan de Negocios, aún sigue siendo rentable, después que más allá del retorno del Capital invertido, sumado a la financiación del 25% con fondos ajenos ; el resultado sigue reflejando un aporte de riqueza por encima de la tasa mínima, pudiendo ser la tasa aún más alta, todo ello no modificaría drásticamente la generación de riqueza	

Tabla 27. FLUJO DE CAJA FINANCIERO

Fuente: Elaboración propia

El TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial.

Para este cálculo se debe determinar claramente cuál es la “Inversión Inicial” del proyecto y cuáles serán los “flujos de Ingreso” y “Costo” para cada uno de los períodos que dure el proyecto de manera de considerar los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos.

Esto significa que se buscará una tasa que iguale la inversión inicial a los flujos netos de operación del proyecto, que es lo mismo que buscar una tasa que haga el VAN igual a cero.

TASA INTERNA DE RETORNO	
TASA DE DESCUENTO	DE VAN
0%	S/. 381,078.70
5%	S/. 322,874.05
10%	S/. 276,423.15
15%	S/. 238,846.57
30%	S/. 161,250.85
45%	S/. 114,681.72
60%	S/. 84,591.84
75%	S/. 63,982.83
90%	S/. 49,191.62
95%	S/. 45,170.35
TIR 234%	

Tabla 28. TASA INTERNA DE RETORNO

Fuente: Elaboración propia

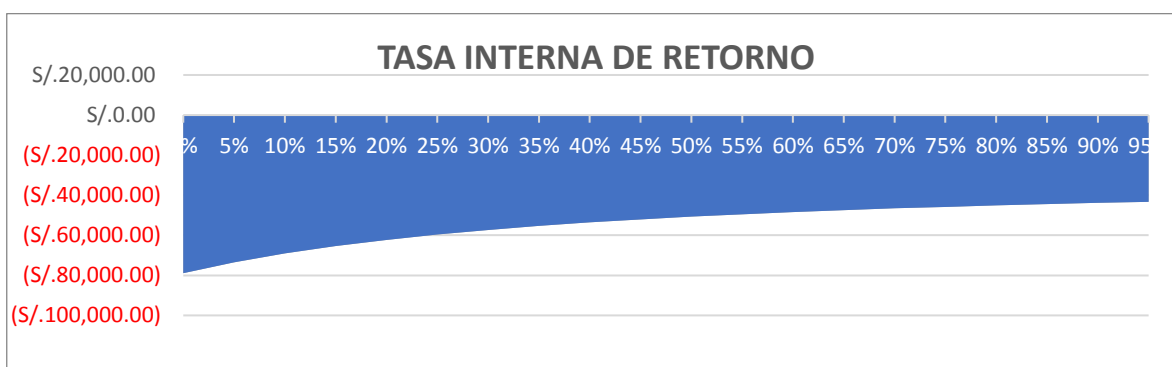


Tabla 29. TASA INTERNA DE RETORNO - GRAFICO

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Ratio beneficio-costo y Payback

La ratio Beneficio costo (B/C), es un indicador que permite hallar la relación existente entre Valor Actual de los ingresos y el Valor Actual de los costos Proyecto (incluido la Inversión). En otras palabras, indica cuánto representan los ingresos actualizados respecto a los egresos actualizados.

Este indicador permite determinar si debe realizar o no un proyecto.

Detalle	0	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)	-30,821	70,849	71,576	83,799	87,496	98,180
COK	10%					
VANE	S/. 276,423.15					
TIR	234%					
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PAY BACK)	1.5					
B/C	S/. 8.97					
Detalle	0	2019	2020	2021	2022	2023
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)	-38,641	65,956	66,683	83,799	87,496	98,180
COK	10%					
VANF	S/. 260,110.50					
TIR	177%					
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PAY BACK)	1.5					
B/C	S/. 6.73					

Tabla 30. RELACION BENEFICIO - COSTO

Fuente: Elaboración propia

La ratio beneficio/costo es mayor que 1, esto nos indica que el valor presente de los flujos de beneficios es mayor al valor presente de los flujos de los Costos. Por lo tanto, se debe realizar el proyecto. Equivale a un VAN > 0 y un TIR > COK

El método del plazo o periodo de recuperación, denominado también paycash, payout, payback. Se utiliza para evaluar inversiones propuestas. El plazo de recuperación es el tiempo que tarda en recuperarse la inversión total inicial y se calcular a partir de los flujos de efectivo esperados. Según este método indican que las mejores inversiones, son aquellas que tienen un plazo de recuperación más corto, por lo tanto, menor Riesgo.

Este método hace foco en la necesidad de devolver el monto de la inversión en un proyecto en un tiempo o período máximo. Por lo cual, este método mide la cantidad de unidades de tiempo (por ejemplo, años) necesarias para que, los flujos de caja futuros acumulados, igualen a la inversión inicial.

$$PR = \left(\frac{\text{Numeros de años antes de la recuperación total de Inversión Total}}{\text{Costo no recuperado al inicio de la recuperación total del año}} \right) + \left(\frac{\text{Flujos Totales de efectivo durante la recuperación total}}{\text{Flujos Totales de efectivo durante la recuperación total}} \right)$$

PRI		AÑOS	-2
No.	FNE	MESES	-24
0	S/. -30,820.72	DIAS	-960
1	S/. 70,848.95	EL PERIODO DE RECUPERACION, TOMANDO EL VALOR DE DINERO EN EL TIEMPO SERÁ DE 1 AÑO, 9 MESES Y 20 DIAS	
2	S/. 71,575.84		
3	S/. 83,798.60		
4	S/. 87,496.01		
5	S/. 98,180.02		
PRI	1.4		

Tabla 31. PERIODO DE RECUPERACION DEL CAPITAL

Fuente: Elaboración propia

6.3. Identificación de las variables para sensibilizar

El Análisis de Sensibilidad busca medir cómo se afecta la rentabilidad de un proyecto, cuando una o varias variables que conforman los supuestos se modifican, bajo los cuales se elaboraron las proyecciones financieras.



Gráfico 59. Variables para sensibilizar

Fuente: Elaboración propia

6.3.1. Definición de los escenarios

Escenario normal o base: Donde los principales supuestos tienen la mayor probabilidad de que se realicen.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO FINANCIERO						
Escenario actual						
Detalle	0	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS DE LA OPERACIÓN						
Ventas		252,000	258,000	279,000	285,000	306,000
Total ingresos	0	252,000	258,000	279,000	285,000	306,000
EGRESOS DE LA OPERACIÓN						
- Costo producción		24,138	23,763	24,264	23,868	25,526
- IGV SUNAT		18,032	21,883	24,815	25,966	28,898
- Gastos Administrativos		106,232	106,232	106,232	106,232	106,232
- Gastos de Ventas		6,432	6,432	6,432	6,432	6,432
- Impuesto a la Renta		26,316	28,114	33,458	35,005	40,731
Total egresos	0	181,151	186,424	195,201	197,504	207,820
FLUJO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN	0	70,849	71,576	83,799	87,496	98,180
Total inversiones	-30,821	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)	-30,821	70,849	71,576	83,799	87,496	98,180
+Prestamo	-7,821					
-Pago interes prestamo		1,417	548			
-Pago amortizacion prestamo		3,476	4,345			
+Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)	-38,641	65,956	66,683	83,799	87,496	98,180

FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)	
COK	10%
VANE	S/. 276,423.15
TIR	234%
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PAY BACK)	1.5
B/C	S/. 8.97
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)	
COK	10%
VANF	S/. 260,110.50
TIR	177%
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PAY BACK)	1.5
B/C	S/. 6.73

Tabla 32. FCF ESCANEARIO ACTUAL

Fuente: Elaboración propia

Escenario optimista: Modificamos sus supuestos principales a un nivel que se esté obteniendo resultados positivos en el proyecto:

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Escenario optimista 50% FINANCIERO incremento en ventas						
Detalle	0	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS DE LA OPERACIÓN						
Ventas		252,000	258,000	279,000	285,000	306,000
ESCENARIO OPTIMISTA		50%	50%	50%	50%	50%
Total ingresos	0	378,000	387,000	418,500	427,500	459,000
EGRESOS DE LA OPERACIÓN						
- Costo producción		24,138	23,763	24,264	23,868	25,526
- IGV SUNAT		18,032	21,883	24,815	25,966	28,898
- Gastos Administrativos		106,232	106,232	106,232	106,232	106,232
- Gastos de Ventas		6,432	6,432	6,432	6,432	6,432
- Impuesto a la Renta		26,316	28,114	33,458	35,005	40,731
Total egresos	0	181,151	186,424	195,201	197,504	207,820
FLUJO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN	0	196,849	200,576	223,299	229,996	251,180
FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)	-30,821	196,849	200,576	223,299	229,996	251,180
+Prestamo	-7,821					
-Pago interes prestamo		1,417	548			
-Pago amortizacion prestamo		3,476	4,345			
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)	-38,641	191,956	195,683	223,299	229,996	251,180

FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)	
COK	10%
VANE	S/. 794,718.97
TIR	642%
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PAY BACK)	1.5
B/C	S/. 25.79
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)	
COK	10%
VANF	S/. 778,406.32
TIR	500%
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PAY BACK)	1.5
B/C	S/. 20.14

Tabla 33. FCF ESCENARIO OPTIMISTA

Fuente: Elaboración propia

Escenario pesimista: Modificamos sus supuestos principales a un nivel que se esté obteniendo resultados negativos en el proyecto

FLUJO DE CAJA ECONOMICO Escenario optimista 50% FINANCIERO decremento en ventas

Detalle	0	2019	2020	2021	2022	2023
<u>INGRESOS DE LA OPERACIÓN</u>						
Ventas		252,000	258,000	279,000	285,000	306,000
		-50%	-50%	-50%	-50%	-50%
Total ingresos	0	168,000	172,000	186,000	190,000	204,000
<u>EGRESOS DE LA OPERACIÓN</u>						
- Costo producción		24,138	23,763	24,264	23,868	25,526
- IGV SUNAT		18,032	21,883	24,815	25,966	28,898
- Gastos Administrativos		106,232	106,232	106,232	106,232	106,232
- Gastos de Ventas		6,432	6,432	6,432	6,432	6,432
- Impuesto a la Renta		26,316	28,114	33,458	35,005	40,731
Total egresos	0	181,151	186,424	195,201	197,504	207,820
FLUJO DE EFECTIVO DE LA OPERACIÓN	0	-13,151	-14,424	-9,201	-7,504	-3,820
Total inversiones	-30,821	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)	-30,821	-13,151	-14,424	-9,201	-7,504	-3,820
+Prestamo	-7,821					
-Pago interes prestamo		1,417	548			

-Pago amortizacion prestamo		3,476	4,345			
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)	-38,641	-18,044	-19,317	-9,201	-7,504	-3,820
FLUJO DE CAJA ECONOMICO (FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD)						
COK						10%
VANE						S/. -69,107.39
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PAY BACK)						1.5
B/C						S/. -2.24
FLUJO DE CAJA FINANCIERO (FLUJO DE CAJA NETO PARA EL INVERSIONISTA)						
COK						10%
VANF						S/. -85,420.04
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PAY BACK)						1.5
B/C						S/. -2.21

Tabla 34. FCF ESCENARIO PESIMISTA

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La conformación de una empresa de consultoría en Sistemas Integrados de Gestión e ISO, continúa siendo un negocio sostenible y a la vez rentable, por el alto nivel de demanda insatisfecha que existe en el mercado local y por la poca experiencia adquirida por los consultores independientes dentro del mercado.

La creciente demanda de los servicios de consultoría para las empresas PYMES en su afán de ser más competitivos y tener una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector, dan al sector y al Plan de Negocio, sostenibilidad en el tiempo.

El precio preestablecido para cada servicio ofrecido versus el costo por ejecución y tiempo que conlleva la implementación de cada uno se ajusta al precio del mercado y le da a cada uno de los servicios ofrecidos un alto margen de ganancia, pudiendo trabajar con pocos clientes inicialmente.

Las inversiones requeridas en el Plan de Negocio, tanto para la constitución de la empresa, la infraestructura requerida para la puesta en marcha del negocio y el plan de marketing para la captación de clientes en el corto y mediano plazo son bajas y suponen poco apalancamiento financiero.

El nivel de competencia en el sector que abarca la consultoría en sistemas integrados de gestión e ISO es alta, por la poca inversión requerida para implementar una empresa de consultoría de forma independiente. Pero con la poca experiencia corroborada por los mismos clientes, dejan un nicho de mercado que puede ser potenciado en base a la experiencia certificada en las nuevas normas y en la cantidad de empresas que certifican actualmente.

La certificadoras nacionales e internacionales en normas ISO, no conforman empresas de consultoría, esto permite el desarrollo libre en este mercado permitiendo definir nuevas estrategias que incluyan la conformación de nuevas alianzas con proveedores que tengan servicios afines que mejoren el servicio o lo complementen.

RECOMENDACIONES

Se debe invertir más en capacitación y actualización de las normas, ya que cada vez que una norma ISO se actualiza, se abre un nuevo mercado por la cantidad de clientes que necesitan migrar a la norma actualizada, generando un nuevo mercado objetivo.

Se debe cubrir la cuota de ventas para el primer año, ya que el panorama actual, la trinorma ha sido actualizada (9001-2018 y 14001-2018 y 45001-2018) y ello obliga a las empresas a actualizarse a la nueva norma en el menor tiempo posible. Esto generaría nuevos y más rentables servicios en el tiempo que se suman a la alta demanda que el servicio ya tiene en el mercado nacional.

Se debe tener en cuenta en la contratación de consultores con experiencia demostrada y certificada en el tema, ya que el mercado viene viéndose afectado por la poca experiencia de los competidores que se inician en el mercado como independientes y generan pocas expectativas respecto al servicio que brindan.

Se debe monitorear constantemente la cartera de clientes, mediante los medios de interacción empresarial, descrito en el Plan de Marketing. Ya que el canal de ir a los clientes uno a uno cada vez es menos accesible y la práctica actual señala que los sitios web como LinkedIn viene siendo la forma más atractiva para llegar a nuevos clientes.

BIBLIOGRAFIA

- ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA (2013) Etapas del desarrollo de las normas ISO: Santiago: E-book.
- FRIAS, Arturo; GUZMÁN, Carmen; MARCOS, Raul: Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad: Lima: UPC.
- CAVANAGH, Jonathan (2014) Perú - The top 10000 companies 2014. Lima: Peru top publications.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMÁTICA – INEI (2018) Estructura empresarial 2013-2017: Lima
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA – INEI (2018) 2010 Clasificación Industrial Internacional Uniforme, rev4: Lima
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD – INACAL (2015) Normalización: Lima
<https://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/preguntas-frecuentes-normalizacion>
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION – ISO (2018) ISO 45001 - Occupational health and safety: Geneva
<https://www.iso.org/iso-45001-occupational-health-and-safety.html>
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN – PRODUCE (2018) 2017 Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno: Lima
<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oe-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/818-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2017>

- OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN LIMA (2015) El mercado de la Consultoría en Perú; Lima
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2016676083.html>
- KOSACOFF, Bernardo, LÓPEZ, Andrés, PEDRAZZOLI, Mara: Comercio, inversión y fragmentación del mercado global: ¿está quedando atrás América Latina?; Buenos Aires; CEPAL
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4864>
- OXFORD GROUP EDUCACIÓN CORPORATIVA EJECUTIVA ASESORÍA Y CONSULTORÍA (2014) Situación de la Consultoría en el Perú; Arequipa
<http://plataformadenegocios.over-blog.es/article-situacion-de-la-consultoria-en-el-peru-122163630.html>
- LOSSIO, David: Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú; Lima, PIRHUA
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2972/MDE_1622.pdf?sequence=1
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN – PRODUCE (2018) Encuesta Nacional de Empresas (ENE)
<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/nosotros-oee/actividades-oee/item/747-encuesta-nacional-de-empresas-ene-2015>
- WIKIDOT (2016) El Ciclo De Mejora Pdca; Toruń, Poland
<http://calidadafacemepico2016ii.wikidot.com/el-ciclo-de-mejora-pdca>
- PROSPECT FACTORY (2016) Marketing en Internet para Firmas de Consultoría; Mexico
<https://www.prospectfactory.com.mx/sectores/servicios/firmas-de-consultoria/>
- REVISTA BUSINESS, NEGOCIOS EN EL PERU 2015 Beneficio del estudio del clima laboral.
<http://www.revistabusiness.com.pe>